

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

PROYECTO DE GRADO

TÍTULO

**ESTRUCTURACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA DIMENSIÓN LIDERAZGO EN LOS MIEMBROS
DE LA JUNTA DIRECTIVA DE ANEIAP PEREIRA BASADA EN UNA
CONCEPTUALIZACIÓN UNIFICADORA**

SARAH ARIAS ALZATE

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2021**

**ESTRUCTURACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA DIMENSIÓN LIDERAZGO EN LOS MIEMBROS
DE LA JUNTA DIRECTIVA DE ANEIAP PEREIRA BASADA EN UNA
CONCEPTUALIZACIÓN UNIFICADORA**

SARAH ARIAS ALZATE

Director de proyecto de grado:

Ingeniero Carlos Mauricio Zuluaga Ramírez

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de

Pregrado:

INGENIERÍA INDUSTRIAL

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2021**

Nota de aprobación:

Director 1

Director 2

RESUMEN

El presente trabajo de grado identificó los estilos de liderazgo en la junta directiva de la ANEIAP Pereira usando como base la información registrada en la conceptualización unificadora para el dominio del liderazgo, desarrollada en el trabajo doctoral del ingeniero Carlos Mauricio Zuluaga, en donde se reúnen Enfoques, teorías, modelos, estilos, características de los líderes y resultados organizacionales asociados a este campo de estudio.

Inicialmente se diseñó un instrumento de medición usando escalas de Likert y otros métodos alternos, para identificar qué tipo de liderazgo poseen cada uno de los integrantes de la junta directiva de la ANEIAP sede UTP.

Posteriormente se efectuó un ejercicio de identificación del estilo de liderazgo que presentaban los directores de área (se tuvieron en cuenta presidencia proyectos e interventoría), usando el instrumento previamente diseñado y entrevistando a una muestra significativa de miembros de cada equipo de trabajo. Seguidamente se estableció qué tipo de asociados se tienen en ANEIAP y se realizó el cruce de información entre estilo de liderazgo y el tipo de equipo de trabajo. Finalmente, basándose en los resultados, se propuso planes de mejora para así lograr que los estilos de liderazgo se alineen con las características del equipo de trabajo.

Con todo lo anterior, se generó un plan de mejoramiento que permitió dar las bases a los integrantes de la junta directiva de ANEIAP Pereira y les brindó las herramientas óptimas para poder desempeñar el estilo de liderazgo adecuado, teniendo en cuenta las características de los asociados.

SUMMARY

This study identified the leadership styles in the board of directors of ANEIAP Pereira using as a reference the information recorded in the unified conceptualization for the leadership domain, developed in the doctoral research of the engineer Carlos Mauricio Zuluaga, where approaches, theories, models, styles, characteristics of leaders and organizational results associated with this field of study are gathered.

Initially, a measurement instrument was designed using Likert scales and other alternative methods, to identify the type of leadership possessed by each of the members of the board of directors of ANEIAP UTP Branch.

Subsequently, an exercise was made to identify the leadership style of the area leaders (project presidency and auditing will be taken into account), using the previously designed instrument and interviewing a significant sample of members of each work team. Next, the type of associates in ANEIAP was established and the information between leadership style and type of work team was cross-checked. Finally, based on the results, improvement plans were proposed to ensure that leadership styles are aligned with the characteristics of the work team.

With all of the above, an improvement plan was generated that allowed to give the foundations to the members of the board of directors of ANEIAP Pereira and provided them with the optimal tools to be able to perform the appropriate leadership style, taking into account the characteristics of the associates.

Tabla de contenido

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	11
1.1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	12
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	12
2.1 OBJETIVO GENERAL	12
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
3. JUSTIFICACIÓN	13
4. BENEFICIOS QUE CONLLEVA	14
4.1 Académico	14
4.2 Empresarial	14
4.3 Personal	15
4.3 Limitaciones Previsibles	15
5. MARCO REFERENCIAL	15
5.1 MARCO TEÓRICO	15
5.1.1 Plan de mejoramiento	16
5.1.2 Dimensión liderazgo	18
5.1.3 Conceptualización Unificadora	23
5.2 MARCO CONCEPTUAL	25
5.2.1 Coeficiente de Alpha de Cronbach	25
5.2.2 Escala de Likert	27
5.2.3 Evaluación 360	27
5.2.4 Modelo trayectoria Robert House	28
5.2.5 Modelo de Vroom y Jago	29
5.2.6 Muestreo Estratificado proporcional	30
5.3 MARCO SITUACIONAL	31
5.3.1 Definición	31
5.3.2 Misión	32
5.3.3 Visión	32
5.3.4 Estructura Orgánica	32
5.3.5 Órganos de dirección	34
5.3.6 Estructura organizacional de la ANEIAP UTP	35
Ilustración 5 . Estructura organizacional de ANEIAP sede UTP.	35
5.3.7 Direcciones	35
5.4 GLOSARIO	36
6. DISEÑO METODOLÓGICO	37
6.1 UNIVERSO	37

6.2 POBLACIÓN O MUESTRA	37
6.3 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO	41
6.3.1 Espacial	41
6.3.2 Demográfica	41
6.3.3 Temporal	41
6.3.4 Temática	41
6.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN	41
6.4.1 Métodos	42
6.4.2 Fuentes de investigación	42
6.5 FASES DE LA INVESTIGACIÓN	43
6.6 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	44
7. PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA	52
7.1 INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	52
7.1.1 Entrevista exploratoria	52
7.1.2 Encuestas evaluación 360	53
7.2 VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	53
7.3 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	55
7.4 RESULTADOS DE LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	57
7.5 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	67
7.5.1 Objetivo General	67
7.5.2 Objetivos Específicos	67
7.5.3 Elementos tomados en cuenta para mejorar el liderazgo de cada miembro directivo de ANEIAP sede Pereira, de acuerdo a los modelos de liderazgo de Roberth House, Vroom y Jago.	67
7.5.4.1 Primera propuesta de mejoramiento para la junta directiva de Aneiap	69
7.5.4.2 Segunda propuesta de mejoramiento para la junta directiva de Aneiap	72
7.5.4.3 Tercera propuesta de mejoramiento para la junta directiva de Aneiap	76
7.5.5 Socialización de las propuesta de mejoramiento	80
8. CONCLUSIONES	80
9. RECOMENDACIONES	81
10. BIBLIOGRAFÍA	82
11. ANEXOS	84
ANEXO 1	84
ANEXO 2	87
ANEXO 3	87
ANEXO 4	87

Índice de tablas

1. **Tabla 1** Tabla de la distribución de los miembros de la asociación según su dirección.
2. **Tabla 2** Tabla del peso proporcional por dirección
3. **Tabla 3** Distribución de la muestra total según la proporción de cada equipo de trabajo
4. **Tabla 4** Rúbrica de las variables de la investigación
5. **Tabla 5** Rúbrica de las variables de la encuesta Líder-colaborador
6. **Tabla 6** Rúbrica de las variables de la encuesta Autoevaluación
7. **Tabla 7** Rúbrica de las variables de la encuesta Colaborador-Líder
8. **Tabla 8** Coeficiente de alfa de cronbach, evaluación Colaborador-Líder
9. **Tabla 9** Coeficiente de alfa de cronbach, Autoevaluación
10. **Tabla 10** Coeficiente de alfa de cronbach, Evaluación Líder-Colaborador
11. **Tabla 11** Criterios de designación cualitativa a los valores numéricos, evaluación Líder-Colaborador
12. **Tabla 12** Criterios de designación cualitativa a los valores numéricos, Autoevaluación y Evaluación Colaborador-Líder.
13. **Tabla 13** Rúbrica de los posibles resultados según el modelo de liderazgo
14. **Tabla 14** Axiomas para la conceptualización unificadora del dominio de liderazgo
15. **Tabla 15** Resumen de los resultados obtenidos en la investigación
16. **Tabla 16** Resumen de los resultados obtenidos en la investigación II
17. **Tabla 17** Distribución de las propuestas de mejoramiento según los resultados obtenidos en cada dirección de ANEIAP
18. **Tabla 18** Cuadro comparativo de las características de los estilos de liderazgo obtenidos en la investigación sobre ANEIAP para los líderes del grupo 1
19. **Tabla 19** Propuesta de mejoramiento Número 1
20. **Tabla 20** Cuadro comparativo de las características de los estilos de liderazgo obtenidos en la investigación sobre ANEIAP para el líder del grupo 2
21. **Tabla 21** Propuesta de mejoramiento Número 2
22. **Tabla 22** Cuadro comparativo de las características de los estilos de liderazgo obtenidos en la investigación sobre ANEIAP para el líder del grupo 3
23. **Tabla 23** Propuesta de mejoramiento Número 3

Índice de Ilustraciones

1. **Ilustración 1** . Pasos a seguir para la elaboración del plan de mejoras
2. **Ilustración 2** .Representación gráfica de la conceptualización unificadora del docente carlos mauricio zuluaga Ramírez para el dominio del liderazgo expresada en notación UML.
3. **Ilustración 3** . Fórmula para el cálculo de la varianza, coeficiente de alpha de cronbach.
4. **Ilustración 4** . Estructura orgánica nacional de la ANEIAP
5. **Ilustración 5** . Estructura organizacional de ANEIAP sede UTP.
6. **Ilustración 6** Fórmula del cálculo de la muestra estratificada proporcional
7. **Ilustración 7** Gráfico circular de los resultados de la socialización de la investigación con los miembros de la junta directiva de ANEIAP sede Pereira.
8. **Ilustración 8** Gráfico circular de los resultados de la socialización de la investigación con los miembros de la junta directiva de ANEIAP sede Pereira.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cuando se inició la carrera y con el paso del tiempo en ANEIAP, se pudo observar la importancia que tiene el liderazgo en la gestión y funcionamiento de las organizaciones. El problema era que se resaltaba un solo estilo de liderazgo, sesgando a los tipos de personas que poseen una personalidad más extrovertida y que les es más fácil comunicarse en los equipos de trabajo.

Por consiguiente, Durante la experiencia vivida en ANEIAP, se pudo evidenciar que no existe un instrumento de medición que permitiera la identificación de los estilos de liderazgo en los miembros de la junta directiva, impidiendo conocer si estos se encontraban alineados con las necesidades y características de los equipos de trabajo, lo que ha afectado el clima organizacional y los objetivos del plan de gestión de cada director.

El problema a investigar nombrado anteriormente es de gran importancia e impacto para la asociación, ya que la misión de la misma es formar ingenieros integrales y si no existe un sistema que permita medir e identificar la efectividad de los líderes en la organización, no habrá la posibilidad de cumplir a cabalidad con la misión de la misma.

Adicionalmente, se evidenciaron dificultades en el cumplimiento de los planes de acción de los miembros de la junta directiva, gracias a un desconocimiento en la gestión del talento humano con sus equipos de trabajo y cómo hacer que las tareas se realicen de una manera más efectiva.

Los problemas nombrados anteriormente tienen gran dificultad debido a dos razones: la primera es el desconocimiento que hay en la asociación y en el cuerpo estudiantil en general acerca del liderazgo y de las formas efectivas de liderar; y la segunda razón es que no existe un instrumento que permita o facilite condensar toda la información con el fin de brindar datos más organizados y de fácil lectura para el cuerpo estudiantil.

De lo anterior, cabe resaltar que en la asociación se han generado capacitaciones de liderazgo y otro tipo de programas de formación de este mismo tema, esto ha ayudado parcialmente a dar conocimiento y contextualizar

a los asociados acerca del liderazgo, pero nunca se han generado estrategias de implementación en la asociación a partir de estos conocimientos y lo aprendido solo ha sido en unos pocos estilos de liderazgo.

Fundamentalmente en este trabajo, se propone ir más allá de una capacitación o de otro tipo de metodología de aprendizaje rápido, se presenta un plan de mejoramiento estructurado, basado en una conceptualización desarrollada de forma científica y académica que permitió identificar y proponer mejoras para el estilo de liderazgo de cada uno de los miembros de la junta directiva de ANEIAP Pereira y con esto crear una propuesta de mejoramiento para la asociación actual y la posibilidad que juntas directivas futuras puedan crear un sistema que permita acompañar a los directores en el proceso de liderar para garantizar un mejor clima organizacional.

1.1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo se debe estructurar un plan de mejoramiento para fortalecer la dimensión liderazgo en los miembros de la junta directiva de ANEIAP Pereira basado en una conceptualización unificadora?

1.1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo analizar las teorías alrededor de la dimensión liderazgo nombradas en la conceptualización unificadora aplicables para el proyecto?
- ¿Cuáles son las variables representativas para la identificación de los estilos de liderazgo de los miembros de la junta directiva de ANEIAP y las características de sus equipos de trabajo?
- ¿Cómo diseñar el instrumento para identificar los estilos de liderazgo de los miembros de la junta directiva de ANEIAP Pereira y las características de sus equipos de trabajo, basados en una conceptualización unificadora?
- ¿Cuáles son los estilos de liderazgo de los miembros de la junta directiva de ANEIAP Pereira y las características de sus equipos de trabajo?
- ¿Cómo determinar la idoneidad del estilo de liderazgo de los miembros de la junta directiva de ANEIAP Pereira para gestionar adecuadamente sus equipos de trabajo?
- ¿Cómo generar la propuesta de mejoramiento para el fortalecimiento de la dimensión liderazgo en la junta directiva de ANEIAP Pereira?
- ¿Cómo socializar los resultados con la comunidad científica?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 OBJETIVO GENERAL

Estructurar un plan de mejoramiento para el fortalecimiento de la dimensión liderazgo en los miembros de la junta directiva de ANEIAP Pereira basada en una conceptualización unificadora.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la teoría alrededor de la dimensión liderazgo basada en una conceptualización unificadora.
- Determinar las variables representativas para identificar los estilos de liderazgo de los miembros de la junta directiva de ANEIAP y las características de sus equipos de trabajo.
- Diseñar el instrumento para identificar los estilos de liderazgo de los miembros de la junta directiva de ANEIAP Pereira y las características de sus equipos de trabajo, basados en una conceptualización unificadora.
- Identificar los estilos de liderazgo de los miembros de la junta directiva de ANEIAP Pereira y las características de sus equipos de trabajo.
- Determinar la idoneidad del estilo del liderazgo de los miembros de la junta directiva de ANEIAP Pereira para gestionar adecuadamente sus equipos de trabajo.
- Generar la propuesta de plan de mejoramiento para el fortalecimiento de la dimensión liderazgo en la junta directiva de ANEIAP Pereira basada en una conceptualización unificadora.
- Socializar los resultados de esta investigación con la comunidad científica.

3. JUSTIFICACIÓN

A lo largo de la historia el liderazgo ha jugado un papel fundamental en la sociedad, es por esto que constantemente las organizaciones buscan ingenieros industriales capaces de ejercer un liderazgo efectivo, que puedan gestionar los equipos de trabajo con el fin de mejorar su productividad y el ambiente laboral, sin embargo, las universidades o entidades académicas en ocasiones se quedan cortas al momento de desarrollar el liderazgo como habilidad en su cuerpo estudiantil.

Debido a lo anterior, se plantea la necesidad de definir para ANEIAP Pereira, un estudio con el propósito de identificar mediante una investigación descriptiva los estilos de liderazgo de su junta directiva y los tipos de equipos de trabajo que poseen, para así determinar la efectividad del liderazgo ejercido por cada uno de los miembros de la junta directiva sobre sus equipos de trabajo y finalmente proponer un plan de mejoramiento para ayudar a la asociación a potenciar la gestión de su talento humano.

Adicionalmente, este proyecto permitirá identificar las habilidades y competencias que se deben reforzar en los miembros de la junta directiva de ANEIAP Pereira, para que durante su gestión puedan ejercer un liderazgo efectivo y así contribuir a la formación de ingenieros industriales integrales y al desarrollo personal de los mismos.

4. BENEFICIOS QUE CONLLEVA

4.1 Académico

El presente trabajo sirvió como complemento y aplicación de los conceptos aprendidos en la academia y extrapolados al sector empresarial por parte de los estudiantes de ingeniería industrial. Para la Universidad es importante dado que se generan aliados estratégicos

como la Asociación Nacional de estudiantes de ingeniería industrial, administrativa y de producción es una asociación que tiene una estructura organizacional similar a la de una empresa y al mismo tiempo tiene un contacto directo con el sector empresarial, se promueve el acercamiento entre la academia y el sector empresarial, facilitando la transferencia de conocimiento.

4.2 Empresarial

Para el sector empresarial es la oportunidad de medir las habilidades blandas como el liderazgo para dar pie a planes de mejora en habilidades sociales y en la gestión del talento humano. Actualmente, son pocas las empresas que se enfocan en el bienestar de sus empleados y se puede evidenciar un área de oportunidad allí para mejorar la productividad y eficiencia de los empleados.

4.3 Personal

Al desarrollar este trabajo, se pudo aplicar muchos de los conceptos vistos en la carrera, además de desarrollar habilidades en el campo investigativo, que permiten afianzar conocimientos y así optar al título de ingeniera industrial.

4.3 Limitaciones Previsibles

El año en el cual se realizó la investigación (2020), en los meses de abril hasta septiembre el país entero estuvo bajo cuarentena obligatoria a causa del virus sars cov 2, más conocido como covid 19. Esto ocasionó que el estudio fuera más limitado ya que las clases presenciales se suspendieron al igual que la apertura de lugares sociales. Esto dificulta en gran medida la realización de las encuestas y reuniones con los miembros de la junta, al igual que la utilización de los recursos de la universidad.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

El presente marco aborda conceptos relacionados a las metodologías para construir planes de mejoramiento, La dimensión liderazgo y su impacto en el clima organizacional de un equipo de trabajo, al igual que la conceptualización unificadora.

5.1.1 Plan de mejoramiento

Para garantizar el crecimiento continuo de una organización, es necesario contar con planes que permitan identificar, corregir y mejorar diferentes aspectos de la misma para así ser más competitiva frente al mercado.

Es por esto que, para entender que es un plan de mejoramiento es necesario desglosar cada uno de los conceptos que lo componen.

Para empezar, Según Alfonso Ayala Sanchez (1982) el plan se define como *“el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada”*.

Por consiguiente, para James Harrington (1993), mejorar un proceso, significa: cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Es por esto que se puede definir o entender que un plan de mejoramiento es el conjunto sistemático, coherente y procesal de objetivos e instrumentos

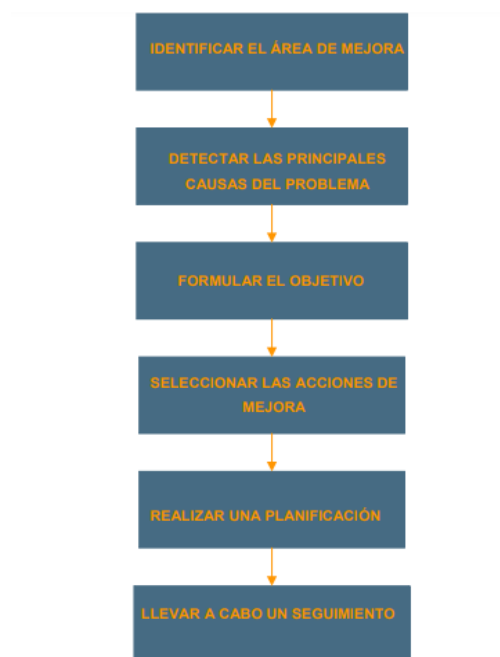
orientados a cambiar de forma eficiente y adaptable los procesos, procedimientos y/o actividades al interior de una organización para su desarrollo.

Teniendo en cuenta lo anterior, los planes de mejora permiten:

- Identificar las causas de las debilidades que se quiere tratar
- determinar las acciones de mejora para las debilidades identificadas
- Analizar la viabilidad de dichas acciones de mejora
- Aumentar la eficiencia y eficacia en los procesos de la organización
- Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de las mismas.

Según Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) un plan de mejoramiento debe de desarrollarse de la siguiente manera:

Ilustración 1 . Pasos a seguir para la elaboración del plan de mejoras



Fuente: Plan de mejoras, Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación

- **Identificar el área de mejora:** Una vez realizado el diagnóstico en donde se conocen las principales fortalezas y debilidades en relación al entorno que la envuelve, se identifican las áreas de mejora.
- **detectar las principales causas del problema:** para la detección de un problema existen múltiples metodologías tales como: diagrama de espina, diagrama de pareto, casa de calidad, tormenta de ideas, investigación exploratoria, etc...
- **Formular el objetivo:** cuando se identifica el problema, se debe de plantear un objetivo claro de cómo el plan va a solucionar el problema previamente identificado.
- **Seleccionar las acciones de mejora:** Basándose en el objetivo del plan se deben de seleccionar y priorizar las acciones de mejora para su ejecución.
- **Realizar una planificación:** Al realizar la planificación de cómo se llevará a cabo el objetivo general del plan, se deben de tener en cuenta plazos, tareas, responsables y acciones de mejora y condensar todo en un formato físico o digital.
- **Llevar a cabo el seguimiento:** al finalizar el plan de mejora e implementarlo se debe tener un sistema que permita medir y asegurar que el plan se lleve de la mejor manera, para obtener los mejores resultados.

Para implementar la mejora continua es necesario determinar un modelo que se adapte a las necesidades previamente identificadas. Es por esto que existen diferentes modelos que pueden ser usados como plan de mejora, sin embargo, los planes de mejora pueden ser creados desde cero por la misma organización, mientras contenga los elementos previamente definidos.

5.1.2 Dimensión liderazgo

Según la real academia de la lengua española (Ed.23), el liderazgo se define como una *“situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”*.

Existen otras definiciones de la dimensión liderazgo, por ejemplo Para Maxwell, el liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus

aptitudes y capacidades.

Una definición más elaborada es la de Santos (2012) que expresa El liderazgo como proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil. Así como, es el desarrollo completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.

En general se entiende que el liderazgo es una competencia que permite gestionar, influir y potencializar todos los recursos disponibles, principalmente el humano para beneficio propio o de la organización. Por lo cual, si en un contexto empresarial se cuenta con verdaderos líderes que ejerzan su rol de manera asertiva, el poder de influencia que ejercerán sobre sus colaboradores conlleva naturalmente en resultados y decisiones asertivas.

Según los diferentes autores el liderazgo es una habilidad innata o se puede desarrollar posteriormente con entrenamiento, es por esto que la dimensión liderazgo encierra todos los enfoques o perspectivas alrededor del concepto de liderazgo.

Según la conceptualización unificadora del docente Carlos Mauricio Zuluaga Ramírez, la dimensión liderazgo primero se clasifica dependiendo de su enfoque o perspectiva. Los enfoques más relevantes y que fueron analizados para este estudio son:

Enfoque de los rasgos

Según Fayol (1986) los líderes efectivos deben tener ciertas características o cualidades personales, que estaban por encima de las de las demás personas. Según este enfoque, los rasgos que deben reunir los grandes jefes son: salud y vigor físico, inteligencia y vigor intelectual, cualidades morales; voluntad reflexiva, firmeza, perseverancia; actividad y energía.

Enfoque conductual

El liderazgo conductual consiste en manejar el desempeño personal y de colaboradores para lograr metas organizacionales productivamente, asegurando el involucramiento e interés por la tarea y satisfacción. El líder es

un permanente animador del auto liderazgo conductual.

En las teorías del comportamiento, en vez de identificar los rasgos del buen líder, se observan los patrones de conducta de líderes efectivos, quienes desarrollan conductas efectivas, con base en entrenamiento.

Los estilos de Liderazgo son: (De acuerdo a Lewis, Lippit y White en 1939, en Nahavandi, 2003)

- Autocrático. – Decide por sí mismo, sin tomar en cuenta al grupo.
- Democrático. – Considera la opinión de los miembros del grupo para la toma de decisiones.
- Paternalista o Concesivo.- Establece comunicación y lazos cercanos con los miembros del grupo.
- Liberal (laissez – faire). -Es el líder que deja hacer y revisa los resultados.

Enfoque contingente o situacional

Este enfoque consiste en que no es posible analizar la eficacia del liderazgo, ni recomendar un estilo u otro, sin atender a diversas variables relevantes de la situación específica, (Fred Fiedler, 1967 en Gardner, 1996).

Procura el comportamiento de liderazgo para situaciones concretas, al resaltar variables como: tipo de colaboradores, nivel de desarrollo organizacional, poder del líder, la estructura motivacional del líder y cantidad de control e influencia disponible en la situación. Distingue, entonces, entre líderes motivados hacia la tarea y líderes motivados hacia las relaciones interpersonales.

El Enfoque de la Contingencia trata de integrar la teoría motivacional de la expectativa con los estudios de liderazgo de la Universidad de Ohio. Su principal énfasis estriba en la necesidad de que el líder estimule la motivación de sus colaboradores, e influya sobre sus actitudes y satisfacción. Identificó cuatro comportamientos para el líder: orientado al logro, directivo, participativo y de apoyo. El estilo de Liderazgo (Hughes, 2012):

Liderazgo Situacional: hace hincapié en la conducta del directivo respecto de sus colaboradores al fijar un estilo adecuado para cada circunstancia. La madurez de los subordinados reflejada en la tarea y en su psicología es determinante. Se establecen competencias sobre las combinaciones de la conducta de tareas y de relaciones:

- Ordenar: Índices bajos de madurez, el líder debe indicar lo que se ha de hacer.
- Persuadir: Madurez moderadamente baja, incapaces, pero con voluntad. Supone un apoyo compensatorio.
- Participar: Alto nivel de madurez respecto a la tarea, pero menor decisión a nivel personal. Se hace pertinente apoyar.
- Delegar: Alta madurez. El directivo participa en las tareas, pero los colaboradores son responsables del proceso.

Enfoque Relacional

Este enfoque plantea que el centro de los líderes debe de ser mantener o enfocarse en la relación con sus seguidores, clasificando a sus seguidores de acuerdo a eso al igual que a los planes de gestión del talento humano.

La primera teoría que compone al enfoque relacional es la del intercambio Líder-miembro(LMX theory, leader-member exchange theory) inicialmente definida por Dansereau and Garden (1975) esta plantea que los líderes deben de cultivar su relación con sus colaboradores a través de intercambios o premios. Siguiendo, otra teoría que compone el enfoque relacional es la teoría del liderazgo transformacional y transaccional, en donde se define que el liderazgo transformacional es trabajar en la relación con tus seguidores a través de la motivación y la inspiración, mientras que el liderazgo transaccional se compone por motivar a tus colaboradores a través de acuerdos o transacciones.

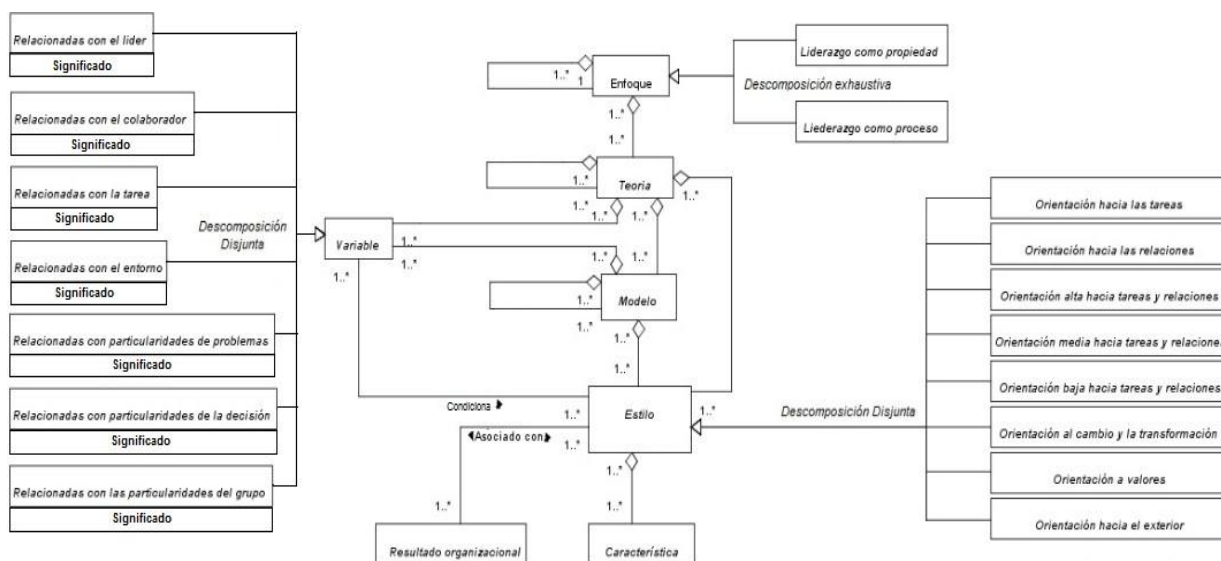
Enfoque basado en los valores

Este enfoque describe que los procesos de liderazgo basados en valores o los líderes cuya gestión es a través de valores, generan resultados organizacionales más efectivos.

5.1.3 Conceptualización Unificadora

Dentro del proyecto doctoral que actualmente se encuentra desarrollando el docente de la universidad tecnológica de Pereira Carlos Mauricio Zuluaga Ramírez y cuyo nombre es conceptualización unificadora formal y adaptativa para contrarrestar la falta de parsimonia en el dominio del liderazgo, reúne todos los conceptos relacionados al liderazgo y los clasifica según la siguiente taxonomía:

Ilustración 2 .Representación gráfica de la conceptualización unificadora del docente Carlos Mauricio Zuluaga Ramírez para el dominio del liderazgo expresada en notación UML¹.



Fuente: Carlos Mauricio Zuluaga Ramírez, (2019-)

La conceptualización unificadora agrupa y jerarquiza los enfoques, teorías, modelos, estilos, variables y resultados relacionados al liderazgo.

Este documento permite crear o plantear un sistema para identificar los estilos de liderazgo en las organizaciones y asignar un perfil que permita evaluar la efectividad en los equipos de trabajo.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

El siguiente marco describe una serie de conceptos que son importantes definir dentro del proyecto de investigación como Escala de Likert, Evaluación 360, Coeficiente de Alpha de Cronbach, Modelo trayectoria Robert house, Modelo de vroom y Jago y muestreo estratificado proporcional.

¹Notación UML(Unified Modeling Language):Es un lenguaje gráfico para visualizar, especificar, construir y documentar un sistema.UML(GOTA A GOTA. S.A. ALHAMBRA MEXICANA. 1999. p. 224. ISBN 9789684443648)

5.2.1 Coeficiente de Alpha de Cronbach

Todo instrumento de investigación diseñado debe de pasar por una fase de validación, la cual garantice que dicho instrumento cuenta con las características necesarias para cumplir con sus objetivos.

Uno de las metodologías más recomendadas para validar instrumentos de medición es el coeficiente de alpha de cronbach, el cual Cronbach, Lee J (1951) en su texto Coefficient alpha and the internal structure of tests, lo define como el coeficiente que permite medir la fiabilidad de una escala de medida.

El alpha de cronbach es una medida ponderada de las correlaciones entre las variables (o ítems) que forman parte de la escala. Puede calcularse de dos formas: a partir de las varianzas (alpha de Cronbach) o de las correlaciones de los ítems (Alpha de Cronbach estandarizado). Hay que advertir que ambas fórmulas son versiones de la misma y que pueden deducirse la una de la otra. El alpha de Cronbach y el alpha de Cronbach estandarizados, coinciden cuando se estandarizan las variables originales (ítems).

si se calcula a través de las varianza, se usa la siguiente fórmula:

Ilustración 3 . Fórmula para el cálculo de la varianza, coeficiente de alpha de cronbach.

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Fuente: Cronbach, Lee J. (1951). «Coefficient alpha and the internal structure of tests». Psychometrika (en inglés) 16 (3): 297-334.

Donde,

- S_i^2 es la varianza del ítem i .
- S_t^2 es la varianza de los valores totales observados.
- k es el número de preguntas o ítems.

El resultado del cálculo del coeficiente de alpha de cronbach se puede interpretar que entre más cercano a 1 sea su resultado más confiable es el instrumento diseñado, por el contrario si el coeficiente de menor o igual a 0,6 se recomienda modificar el instrumento ya que este no es lo suficientemente confiable para ser implementado

5.2.2 Escala de Likert

Se pueden definir como instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional (Bertram, 2008). Estos instrumentos suelen ser reconocidos entre los más utilizados para la medición en Ciencias Sociales (Cañadas y Sánchez-Bruno, 1998; Dawes, 1975). Este tipo de escala surgió en 1932, cuando Rensis Likert (1903-1981) publicó un informe en el que exponía cómo usar un tipo de instrumento para la medición de las actitudes (Likert, 1932; Edmondson, 2005).

Su creador Rensis Likert, distinguió entre una escala apropiada, la cual emerge de las respuestas colectivas a un grupo de ítems (pueden ser 8 o más), y el formato en el cual las respuestas son puntuadas en un rango de valores.

La escala de Likert asume que la fuerza e intensidad de la experiencia es lineal, por lo tanto va desde un totalmente de acuerdo a un totalmente en desacuerdo, asumiendo que las actitudes pueden ser medidas.

Las respuestas pueden ser ofrecidas en diferentes niveles de medición, permitiendo escalas de 5, 7 y 9 elementos configurados previamente. Siempre se debe tener un elemento neutral para aquellos usuarios que ni están de acuerdo ni en desacuerdo.

5.2.3 Evaluación 360

En las empresas es importante evaluar a los equipos de trabajo y su nivel de efectividad en el cumplimiento de sus objetivos, es por estos motivos que la evaluación 360 es una buena herramienta para el monitoreo y seguimiento del trabajo de los colaboradores y líder del equipo.

La evaluación 360 es una herramienta de gestión de talento humano que consiste en una evaluación integral la cual se utiliza para medir las competencias de los colaboradores en una empresa. Esta evaluación se basa en las relaciones que tiene el empleado, de tal manera que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño de los trabajadores, los equipos y las organizaciones en la que se encuentran.

Este reporte se obtiene a partir de la evaluación que hacen de él sus compañeros, subordinados, supervisores, jefes directos, clientes internos y clientes externos. Se basa en los comportamientos y habilidades que tiene la persona en su entorno profesional. Esto permite identificar las fortalezas que presenta el evaluado al llevar a cabo sus actividades laborales para reforzarse y sus áreas de oportunidad para trabajar en ellas y así, de esta manera elevar su grado de competitividad y productividad.

Esta herramienta es de gran utilidad para medir las competencias conductuales de los colaboradores obteniendo retroalimentación de su desempeño en las competencias claves que requiere el puesto.

Algunos de los principales usos o aplicaciones de la evaluación 360 es para:

- Medir el desempeño del talento humano.
- Evaluar las competencias.
- Diseñar programas de aprendizaje y desarrollo.
- Servir como base para implementar planes de carrera y sucesión.

La finalidad de la evaluación 360 es brindarles a los colaboradores o al líder retroalimentación sobre qué aspectos debe de mejorar para incrementar la efectividad al contar con diferentes puntos de vista y diferentes perspectivas.

5.2.4 Modelo trayectoria Robert House

El autor Robert House desarrolló esta teoría que en esencia establece que un buen líder es eficaz cuando sus seguidores creen que:

- Será claro al fijar sus metas.
- Guiará y suministrará apoyo para eliminar los obstáculos que aparecen en el camino o ruta hacia las metas.

Los subordinados esperan que el líder aumente la probabilidad de llegar a las metas y recompensas propuestas. La teoría también combina este planteamiento con dos factores importantes como son las características personales del subordinado y del entorno de trabajo.

Según House el estilo de liderazgo no es algo innato, por el contrario es algo que debe ajustarse a la situación en la que se encuentre el líder actualmente. Según la teoría de House los estilos de liderazgo planteados son:

- **Liderazgo directivo:** El líder desarrolla la guía de trabajo necesaria para alcanzar los objetivos. Es oportuno cuando las tareas están poco estructuradas y los subordinados tienen poca capacidad para realizar trabajos. Este tipo de liderazgo es bueno para solucionar debilidades de los subordinados. Es un tipo de liderazgo orientado a las tareas.
- **Liderazgo de apoyo:** El líder se preocupa por las necesidades de sus empleados y se emplea para crear relaciones cordiales entre éstos. Es adecuado para situaciones en las que las tareas son rutinarias y los subordinados tienen capacidades para realizar tareas sin necesidad de instrucciones. En este caso la labor del líder se basa en establecer sistema de retribuciones e incentivos. Es un tipo de liderazgo orientado hacia las personas.
- **Liderazgo participativo:** El líder acepta sugerencias por parte de los subordinados sobre cómo realizar las tareas.
- **Liderazgo orientado al logro:** El líder fija metas difíciles sin dar muchas directrices sobre cómo elaborar la tarea, con el fin de conseguir de ellos un alto rendimiento. Este estilo encaja en situaciones en las que los empleados tienen una alta capacidad y están motivados.

5.2.5 Modelo de Vroom y Jago

El modelo de contingencia de Vroom-Jago, es una herramienta que ayuda a tomar decisiones. Está diseñado para determinar qué estilo de liderazgo es el más apropiado para la situación planteada. Según el modelo, existen cinco tipos de estilos de liderazgo: Autocrático 1 (A1), Autocrático 2 (A2), Consultivo 1 (C1), Consultivo 2 (C2) y Grupo (G2).

- **Autocrático 1 (A1)** : El líder toma las decisiones por su cuenta sin consultar a nadie.
- **Autocrático 2 (A2)**: el líder solicita una entrada pero toma la decisión final.
- **Consultivo 1 (C1)**: el líder habla con miembros específicos del equipo, pero el equipo no toma una decisión formal.
- **Consultivo 2 (C2)**: Al líder le gusta conocer las opiniones de los miembros del equipo de trabajo para así tomar una decisión.
- **Grupo (G2)**: El Líder facilita un espacio colaborativo para que el equipo de trabajo tome una decisión en conjunto frente a un problema.

Hay siete criterios para determinar cuál de estos estilos de líder usar, que incluyen: importancia de la decisión, compromiso de los seguidores, experiencia del líder, probabilidad de compromiso, apoyo de los seguidores de los objetivos de la organización, experiencia de los seguidores y competencia de los seguidores. (Daft, R. L. 2014 p.83).

5.2.6 Muestreo Estratificado proporcional

Según Hunt, Neville; Tyrrell, Sidney (2001) el muestreo estratificado proporcional es aquel que representa estadísticamente el comportamiento de una variable o característica de una población a través de ajustar dicha variable a subgrupos o clases de acuerdo a su proporción dentro de la población.

La fracción de muestreo es aplicada a cada estrato, dando a cada elemento de la población la misma oportunidad para ser seleccionados. La muestra resultante es una muestra autoponderada. Este procedimiento de muestreo se utiliza cuando el propósito de la investigación es estimar los parámetros poblacionales.

La fórmula para calcular el muestreo proporcional es la siguiente:

$$nh = (N_h / N) * n$$

Donde,

- **nh** Tamaño de la muestra del estrato h
- **Nh** Tamaño de la población en relación con el estrato h
- **N** Tamaño de toda la población
- **n** Tamaño de la muestra completa.

5.3 MARCO SITUACIONAL

El entorno en el cual se desenvuelve el presente estudio es alrededor de la asociación nacional de estudiantes de ingeniería industrial, administrativa y de producción (ANEIAP), la cual cuenta con sede en la universidad tecnológica de Pereira, específicamente en la facultad de ciencias empresariales FACIEM.

5.3.1 Definición

La Asociación nacional de estudiantes de ingenierías industrial, administrativa y de producción (ANEIAP) se encuentra presente en 25 universidades de 13 ciudades del país. Es una asociación conformada, analógicamente, como la estructura de una empresa, con diferentes áreas de aplicación que orienta a sus asociados a una formación integral asumiendo roles de liderazgo para potenciar sus habilidades, además de aplicar los diferentes conocimientos adquiridos en el aula de clase.

La ANEIAP se encuentra presente en la Universidad Tecnológica de Pereira, conocida como capítulo UTP. Dicho capítulo cuenta con más de 100 asociados activos trabajando conjuntamente por proyectos de alto impacto en la comunidad universitaria y sus alrededores.

5.3.2 Misión

Es una organización proactiva que contribuye en el desarrollo integral de sus asociados a través de la innovación, el liderazgo, una sólida estructura organizacional y en la aplicación de herramientas de ingeniería, facilitando el acceso al entorno y aportando gestores de cambio que promuevan el desarrollo de una mejor sociedad.

5.3.3 Visión

En el 2022 ANEIAP UTP será una de las asociaciones de ingenieros con mayor posicionamiento en el departamento de Risaralda, a nivel institucional, universitario y empresarial mediante la integración capitular, la gestión de alianzas estratégicas y la propuesta y ejecución de proyectos ingenieriles que permitan el desarrollo profesional y personal de los asociados, con el fin de impactar de manera positiva el entorno en el que se desenvuelven.

5.3.4 Estructura Orgánica

Ilustración 4. Estructura orgánica nacional de la ANEIAP

REGIÓN	SECCIONAL	CAPÍTULO
NORTE	Rioacha	UniGuajira
	Santa Marta	UniMagdalena
	Cartagena	UTB
	Valledupar	Udes
	Barranquilla	UniAtlántico
		CUC
		Librequilla
		UniNorte
PAISA	Manizales	UNALMA
	Pereira	UTP
	Medellín	UdeA
		USBMed
		UPBMed
		UnalMed
NORORIENTE	Cúcuta	UFPS
CENTRO	Bogotá	UDistrital
		LibreBog
		UnalBog
		UniAgustiniana
SUROCCIDENTE	Cali	ICESI
		UniValle
	Buga	UMDBuga

Fuente: Sitio oficial de la Asociación Nacional de estudiantes de ingeniería industrial, administrativa y de producción (ANEIAP) sede Pereira.

La estructura orgánica de la Asociación está constituida por:

- **Capítulo:** Un capítulo es un grupo de trabajo conformado por estudiantes asociados a ANEIAP que hacen parte de una misma universidad. Al capítulo se le reconoce como un ente interno y autónomo en la Asociación. Los asociados pueden ser de cualquiera de las carreras vinculadas a ANEIAP, pero sólo habrá un capítulo por universidad.
- **Seccional:** Una seccional es el conjunto de capítulos pertenecientes a una misma ciudad, los cuales comparten un organismo de trabajo común e integrador para propiciar el cumplimiento de sus objetivos. Se reconoce como seccional a una ciudad que posee al menos un capítulo de ANEIAP.

- **Región:** Una región es el conjunto de seccionales pertenecientes a una porción de territorio nacional determinada por ciertas características comunes, tales como: demarcación geográfica, cultura o costumbres.
- **Nacional:** Compuesta por la sumatoria de las regiones presentes alrededor del país. A nivel jurídico, la Asociación se encuentra representada por este nivel como una sola organización nacional.

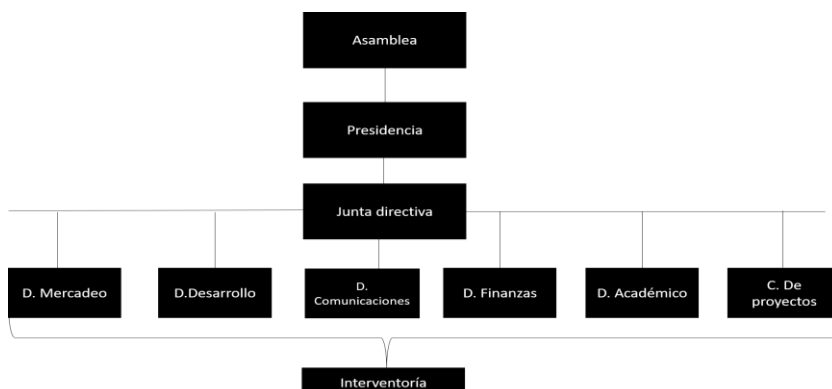
5.3.5 Órganos de dirección

- **Asamblea general:** La Asamblea General es el máximo organismo de gobierno y decisión, la cual tiene a su cargo la planeación, organización, supervisión y control de ANEIAP. Está constituida por todos los miembros de la Asociación y será presidida por el Presidente de la Junta Directiva. Son de carácter obligatorio, excepto en casos de fuerza mayor, para lo cual deberá justificarse la inasistencia por escrito ante la Junta Directiva correspondiente dentro de los plazos establecidos para ello.
- **Junta directiva:** La Junta Directiva es el órgano ejecutivo y de dirección permanente de la Asociación a quien se le delega la administración de la misma. Está compuesta por asociados con membresía activa elegidos por la Asamblea General para un periodo de un año calendario y es presidida por el Presidente.
- **Presidencia:** La Presidencia es el órgano gerencial que tiene como propósito planear, coordinar y dirigir las actividades que se desarrollen en ANEIAP, con el propósito de llevarla al cumplimiento de su misión, objetivos y metas trazadas con base en su naturaleza y objeto.

5.3.6 Estructura organizacional de la ANEIAP UTP

ANEIAP es una asociación conformada, analógicamente, como la estructura de una empresa, con diferentes áreas de aplicación que orienta a sus asociados a una formación integral asumiendo roles de liderazgo para potenciar sus habilidades, además de aplicar los diferentes conocimientos adquiridos en el aula de clase.

Ilustración 5. Estructura organizacional de ANEIAP sede UTP.



Fuente: La autora.

5.3.7 Direcciones

- Académico: la dirección de académico tiene como propósito, planificar, coordinar y ejecutar los planes y proyectos de formación de los integrantes de la organización, al igual que realizar visitas industriales a diferentes empresas del sector, para garantizar una formación extracurricular adecuada.
- Comunicaciones: es la dirección encargada del manejo de la información tanto interna como externamente. En esta dirección se gestionan las redes sociales, página web, boletines e informes de la asociación.
- Desarrollo: Se encarga de la gestión del talento humano, desde su reclutamiento, pasando por su capacitación hasta su evaluación y motivación.
- Finanzas: Es la dirección encargada del manejo de los recursos, al igual que la elaboración de los presupuestos e ideación de nuevas formas de ingresos.
- Mercadeo: Se encarga de la medición de la imagen de la asociación al igual que su alcance en el mercado. Adicionalmente se encarga de la gestión de alianzas estratégicas para la organización.
- Interventoría: Es el órgano encargado de garantizar que los procesos que se llevan a cabo se estén ejecutando eficientemente, al igual que recibir las dudas, quejas y reclamos de los miembros de la asociación.
- C. de proyectos: es la coordinación encargada de crear, gestionar y ejecutar los proyectos de índole social, al igual que administrar las alianzas con otras organizaciones sin ánimo de lucro.

5.4 GLOSARIO

- **ANEIAP:** asociación nacional de estudiantes de ingeniería industrial, administrativa y de producción.
- **Teoría:** Hipótesis cuyas consecuencias se aplican a toda una ciencia o a parte muy importante de ella.
- **Modelo:** Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

Para la elaboración de este estudio se realizó una investigación descriptiva para determinar por medio de la estadística de variables cualitativas el estilo de liderazgo de los directores de ANEIAP al igual que los estilos de equipos de trabajo al interior de la misma.

6.1 UNIVERSO

La zona de influencia para la investigación, estuvo comprendida por la Asociación nacional de estudiantes de ingeniería industrial, administrativa y de producción, sede Universidad Tecnológica de Pereira.

6.2 POBLACIÓN O MUESTRA

Para la investigación, teniendo en cuenta que se aplicó una evaluación 360, se realizó un muestreo estratificado proporcional para determinar la muestra de cada equipo de trabajo al interior de la organización. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Primero se tuvo en cuenta que la población total a estudiar era de 81 personas, las cuales se distribuían de la siguiente manera en los equipos de trabajo:

Tabla 1 Tabla de la distribución de los miembros de la asociación según su dirección.

DIRECCIÓN	NÚMERO DE PERSONAS
ACADÉMICO	12
INTERVENTORÍA	5
FINANZAS	15
MERCADEO	15
COMUNICACIONES	9
DESARROLLO	20
PROYECTOS	5
PRESIDENCIA	7
TOTAL	81

Fuente: La Autora

Por medio del muestreo estratificado proporcional se determinó que cada dirección aportaba un porcentaje al total de la población de la asociación, aplicando la siguiente fórmula:

Peso proporcional= #de personas en la dirección/ total de la población

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 2 Tabla del peso proporcional por dirección

DIRECCIÓN	NÚMERO DE PERSONAS	peso proporcional
ACADÉMICO	12	15%
INTERVENTORÍA	5	6%
FINANZAS	15	19%
MERCADEO	15	19%
COMUNICACIONES	9	11%
DESARROLLO	20	25%
PROYECTOS	5	6%
PRESIDENCIA	7	5%

Fuente: La Autora

Después de definir la proporción de cada equipo de trabajo, se pasa a aplicar la siguiente fórmula:

Ilustración 6 Fórmula del cálculo de la muestra estratificada proporcional

$$\frac{Z^2 \sum_{h=1}^L W_h p_h (1 - p_h)}{e^2}$$

Fuente: Carlos Ochoa, Especialista en estudio de mercado online, Netquest.

En donde,

- **Z** es el valor crítico de corte de una distribución normal para lograr un nivel de confianza deseado. En este caso se usó un nivel de confianza del 95% por lo tanto mi $Z = 1,645$
- **L** es el número de estratos en que están particionados la muestra y **h** es un índice que se refiere a un estrato concreto. Por lo tanto puede variar entre 1 y **L** estratos.
- **P** es la proporción que buscamos en el total de la población (p.e. % de fumadores). Por lo tanto, (1-p) es la proporción complementaria, la que no cumple el criterio buscado (% de no fumadores). Del mismo modo, p_h es dicha proporción dentro de cada uno de los estratos.
- σ^2 es la varianza del dato buscado (en el caso de estimar medias) en el total de la población. Asimismo, σ_h^2 es la varianza dentro de cada estrato.
- **e** es el margen de error aceptado. En este caso fue de 5%
- **Wh** es el peso que el estrato tiene en la muestra (tamaño del estrato respecto al total de la muestra). Si hablamos de estratificación proporcional, cada W_h es igual a la proporción que ese estrato representa en la población. Si hablamos de estratificación óptima, cada **Wh** se calcula en función de la dispersión dentro de cada estrato.

Al aplicar esta fórmula, se obtuvo una muestra total de 38 personas y al calcular la distribución según la proporción ya especificada en la tabla 3 se lograron los siguientes resultados

Tabla 3 Distribución de la muestra total según la proporción de cada equipo de trabajo

DIRECCIÓN	Muestra por asignación proporcional
ACADÉMICO	5
INTERVENTORÍA	2
FINANZAS	7
MERCADEO	6
COMUNICACIONES	4
DESARROLLO	9
PROYECTOS	2
PRESIDENCIA	7

Fuente: La Autora

Una consideración que se tuvo para el muestreo es que en el caso de la presidencia, se usó el total de los integrantes de la junta directiva ya que por motivos del estudio era necesario que cada director evaluara al presidente. Con esto la muestra total fue de 43 personas.

6.3 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

El estudio requiere una delimitación para alcanzar resultados concretos y así lograr los objetivos propuestos, desde los siguientes aspectos:

6.3.1 Espacial

Formó parte del estudio, la asociación nacional de estudiantes de ingeniería industrial, administrativa y de producción sede Pereira.

6.3.2 Demográfica

Se obtuvo la información de fuentes primarias conformadas por los directores de cada área de la ANEIAP e integrantes de los equipos de trabajo de los mismos, cuyo número será determinado por el tamaño de la muestra.

6.3.3 Temporal

El estudio se llevó a cabo en los años 2020 y 2021.

6.3.4 Temática

- Teorías del liderazgo
- Clima organizacional
- Psicología organizacional
- Estadística general

6.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la realización del proyecto se llevó a cabo una investigación de tipo descriptivo-analítica, la cual permitió mostrar por medio de la utilización tanto de datos primarios como secundarios las características del liderazgo que poseen cada uno de los miembros de la junta directiva de ANEIAP y el tipo de equipo de trabajo que hay en cada dirección para posteriormente llegar a conclusiones, hacer cruces de variables y generar un diagnóstico de la situación actual del contexto laboral, la efectividad y asertividad del líder de cada dirección de la asociación y así presentar un plan de mejoramiento para cada uno de los miembros de la junta directiva.

6.4.1 Métodos

Analítico: se identificó cada uno de los temas, variables y elementos relacionados con la investigación, para diagnosticar la situación actual de la asociación y determinar si el estilo de liderazgo si concuerda con el tipo de equipo de trabajo que posee cada líder en ANEIAP.

Cualitativo: Se realizó una serie de entrevistas a la muestra significativa de cada equipo de trabajo de ANEIAP sede Pereira en las cuales se buscaba encontrar información adicional para perfilar a cada uno de los líderes de la junta directiva y poder tener un mejor entendimiento de todo el contexto en el cual se desenvuelven los sujetos de estudio.

Sintético: Se integraron los conceptos a partir de los elementos identificados por el análisis, con el fin de entender y conocer las características principales de la investigación y llegar a conclusiones relevantes.

6.4.2 Fuentes de investigación

La investigación fue sustentada en fuentes primarias y secundarias por medio de las cuales se determinaron los estilos de liderazgo de los miembros de la junta directiva de ANEIAP Pereira y el tipo de equipo de trabajo existente en cada una de las direcciones de la asociación para posteriormente concluir si el tipo de liderazgo ejercido concuerda con el equipo de trabajo.

Los datos primarios fueron obtenidos por medio de las entrevistas y encuestas realizadas de forma personal a todos los sujetos de estudio (muestra significativa de cada equipo de trabajo y los miembros de la junta directiva de ANEIAP Pereira) y posteriormente se tabuló la información obtenida para un mejor análisis de la misma.

Los datos secundarios fueron obtenidos principalmente de la conceptualización unificadora desarrollada en el trabajo doctoral del Ingeniero Carlos Mauricio Zuluaga, revisión bibliográfica, revisión de documentos relacionados con la dimensión liderazgo y con la estructuración de planes de mejoramiento.

6.5 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Etapas I: estudio-análisis de la conceptualización unificadora para la dimensión liderazgo desarrollada en el trabajo doctoral del ingeniero Carlos Mauricio Zuluaga.

Etapas II: Categorización de las variables necesarias para realizar el estudio relacionadas con la dimensión liderazgo basado en la conceptualización unificadora

Etapas III: Diseño de encuestas y entrevistas para los diferentes actores involucrados en la investigación (junta directiva de ANEIAP sede Pereira y una muestra significativa de cada equipo de trabajo de ANEIAP sede Pereira).

Etapas IV: Aplicación de pruebas piloto y revisión de comunidad académica para validar los instrumentos de medición.

Etapas V: Aplicación de las Encuestas y las entrevistas

Etapas VI: recopilación, tabulación, análisis e interpretación de los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas a la junta directiva de ANEIAP Pereira y la muestra significativa de cada equipo de trabajo, dando, así como resultado el estilo de liderazgo que posee cada miembro de la junta directiva de ANEIAP al igual que el tipo de equipo de trabajo que existe en cada dirección de la

asociación.

Etapá VII: revisión de los resultados y el cruce de información para saber si el estilo de liderazgo concuerda con el tipo de equipo de trabajo.

Etapá VIII: Formulación y presentación a la junta directiva de ANEIAP Pereira del plan de mejoramiento para cada líder que muestre las estrategias necesarias para mejorar la forma de liderar de cada uno de los miembros de la junta y de las direcciones de la asociación en relación con las características de los equipos de trabajo que manejan.

Etapá IX: Elaboración del documento final y socialización de los resultados.

6.6 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Para el estudio se decidió utilizar la metodología 360 para evaluar tanto a los líderes de ANEIAP como a sus equipos de trabajo. En esta metodología se hizo necesario diseñar 3 diferentes encuestas o evaluaciones, siendo la primera una autoevaluación, siguiendo con una evaluación líder-asociado y finalizando con una evaluación asociado-líder.

Las siguientes variables se tuvieron en cuenta a la hora de desarrollar las Encuestas de la evaluación 360 a los miembros de la junta directiva de ANEIAP, además se relacionan los modelos de liderazgo junto con las variables de cada modelo y el tipo de encuesta.

Tabla 4 Rúbrica de las variables de la investigación

Modelo	Variable	Encuesta #1 : colaboradores - líder	Encuesta #2: autoevaluación	Encuesta #3: líder- colaboradores
Modelo trayectoria- meta roberth house	madurez del trabajo			
	madurez psicológica			
	personalidad			
	poder de la posición del líder			
	particularidades de la organización			
Modelo de Vroom y Yago	Nivel requerido de la calidad de la decisión:			
	Importancia del compromiso de los colaboradores con la decisión			
	probabilidad de compromiso			
	nivel de experiencia en relación con los problemas			
	apoyo grupal para objetivos			
	experiencia en objetivos			
	competencia del equipo			

Fuente: La Autora

Tabla 5 Rúbrica de las variables de la encuesta Líder-colaborador

PREGUNTAS	VARIABLE
El asociado posee gran experiencia en las funciones que desempeña en el equipo de trabajo *	MADUREZ EN EL TRABAJO
El asociado tiene la capacidad de resolver los problemas que se le presentan en su trabajo	MADUREZ EN EL TRABAJO
El colaborador usualmente está motivado y tiene la voluntad para desempeñar sus tareas	madurez psicológica
El asociado se muestra apático a la hora de desarrollar sus tareas	madurez psicológica
El colaborador tiene la percepción de que él/ ella es el responsable de sus acciones o de lo que le pasa	personalidad
El colaborador piensa que los eventos NO pueden ser controlados con esfuerzo y dedicación propia	personalidad
las decisiones que el asociado toma afectan en gran medida a la dirección	Nivel requerido de la calidad de la decisión
El compromiso del equipo es de gran importancia para llevar a cabo las decisiones	Importancia del compromiso de los colaboradores con la decisión
Los asociados se involucran en las decisiones que se toman en la dirección	Probabilidad de compromiso.
Los colaboradores se apoyan y cooperan constantemente para alcanzar los objetivos de la dirección	Apoyo grupal para objetivos.
Los miembros del grupo poseen altos conocimientos y habilidades adquiridas a lo largo del tiempo que les permiten, dar solución a los problemas	Experiencia en objetivos/COMPETENCIA DEL EQ
Los miembros del grupo carecen de habilidades adecuadas y no se comprometen en el trabajo conjunto, autónomo y cooperativo para dar solución a los problemas	Experiencia en objetivos/COMPETENCIA DEL EQ
el equipo está marcado por tiempos sostenidos de	particularidades de la org

desequilibrio, agitación y confusión, con abundancia de conflictos, disturbios o discusiones	
el equipo atraviesa una situación decisiva que dificulta el desarrollo de sus procesos y por ende necesita generar un cambio con urgencia en los individuos y/o en el sistema	particularidades de la org
El equipo se encuentra en un entorno muy cambiante y de movimiento constante	particularidades de la org
El equipo tiene como principales problemas la fuerte emoción causada por las ideas, el compromiso con el mundo, el pensamiento orientado hacia los productos o el servicio	particularidades de la org
El equipo se encuentra en etapa de recopilación de potenciales de innovación, derivación, evaluación y liberación de ideas	particularidades de la org
El equipo se encuentra en etapa de implementación de ideas, creación de estructuras y sistematicidad, elaboración de productos y prestación de servicios	particularidades de la org
El equipo posee un ambiente propicio para generar autoconciencia y comportamientos positivos auto reguladores de parte de líderes y seguidores que estimulen el desarrollo positivo.	particularidades de la org
El equipo tiene una relación estrecha entre sus miembros	particularidades de la org
El equipo tiene miembros distantes entre sí	particularidades de la org
Los asociados sienten bienestar y placer al realizar su trabajo	particularidades de la org
En el equipo hay roles definidos, reglas claras y funciones detalladas de manera precisa y apropiada	particularidades de la org
En el equipo hay normas, reglamentaciones y políticas detalladas por escrito.	particularidades de la org
El equipo es poco adaptable a los cambios y las diversas situaciones o circunstancias.	particularidades de la org

El equipo cuenta con líderes y seguidores que se encuentran separados espacialmente.	particularidades de la org
--	----------------------------

En el equipo se realiza una observación cuidadosa sobre las recompensas otorgadas a sus miembros	particularidades de la org
el equipo se encuentra inmerso en entornos con restricciones ambientales	particularidades de la org
El equipo cuenta con relaciones formales e informales que posibilitan la adquisición e intercambio de conocimiento entre sus miembros.	particularidades de la org
el equipo cuenta con acuerdos formales para dar soporte y desarrollo a equipos de trabajo, además propende por el bienestar y la motivación de los colaboradores	particularidades de la org
Los recursos organizacionales están disponibles para ser utilizados en cualquier momento	particularidades de la org
Usualmente hay restricciones para usar los recursos de la dirección por parte de sus miembros	particularidades de la org

Fuente: La Autora

Tabla 6 Rúbrica de las variables de la encuesta Autoevaluación

PREGUNTAS	VARIABLE
1. considero que interactúo frecuentemente con mis asociados	Particularidades de la org.
Me importa más que mis asociados se sientan bien dentro de la dirección	Particularidades de la org.
Confío en mi equipo de trabajo y respeto a cada uno de los miembros del mismo	Particularidades de la org.
Mis asociados me piden consejos o me cuentan sus problemas personales	Particularidades de la org.
Cuando un miembro del equipo hace bien su trabajo lo felicito o le reconozco de alguna forma sus	Particularidades de la org.

logros	
Me gusta saber la opinión de mis asociados frente a el trabajo que se realiza en la dirección	probabilidad de compromiso
Me gusta saber cómo se sienten mis asociados en la dirección	Particularidades de la org.
Cuando hay que tomar una decisión me gusta involucrar a mi equipo	probabilidad de compromiso
Considero que tengo muy buena relación con mis asociados	probabilidad de compromiso
Me preocupo por construir una relación con mi equipo de trabajo	probabilidad de compromiso
Me importa mucho el cumplimiento de metas y el cumplimiento de mi plan de gestión	Particularidades de la org.
Considero que doy instrucciones claras de cómo realizar las tareas y funciones de la dirección	Particularidades de la org.
Me considero una persona que sigue las reglas y me aseguro que los demás lo hagan	poder de posición del líder
Me gusta la rutina y establecer una para mi trabajo	Particularidades de la org.
Considero que es importante recompensar a los asociados para que hagan un buen trabajo	poder de posición del líder
Considero que un líder puede tomar las decisiones sin necesidad de consultarlo con su equipo	probabilidad de compromiso
Me gusta inspirar a mis asociados con frecuencia	Particularidades de la org.
Prefiero persuadir antes que ordenar	poder de posición del líder
Me gusta apoyar a mi equipo de trabajo en todo lo que necesiten	Particularidades de la org.
Me gusta saber la opinión de mis asociados para tomar una decisión en la dirección	probabilidad de compromiso
Me gusta estimular la generación de ideas y creatividad en mis asociados	probabilidad de compromiso

Me parece importante comunicarle a mi equipo el desempeño y las metas cumplidas	probabilidad de compromiso
Me gusta delegar mis problemas, responsabilidades y poder como líder a mi equipo de trabajo	probabilidad de compromiso
Me parece que son más importantes los objetivos grupales que los individuales	Particularidades de la org.
Me gusta definir una dinámica de trabajo previamente	nivel de exp en relación con los problemas
Confío mucho en las decisiones que tomó como líder	nivel de exp en relación con los problemas
Me parece importante tener superioridad y autoridad como líder	poder de posición del líder
Prefiero venderle al equipo de trabajo las decisiones que tomo que consultarlas con ellos	Particularidades de la org.
Cuando un asociado presenta algún problema me gusta decírselo en privado	nivel de exp en relación con los problemas

Fuente: La Autora

Tabla 7 Rúbrica de las variables de la encuesta Colaborador-Líder

PREGUNTAS	VARIABLE
El líder interactúa constantemente con sus asociados	particularidades de la org.
El líder muestra interés por el bienestar de sus asociados	particularidades de la org.
El líder es respetuoso y muestra confianza en su equipo	particularidades de la org.
Cuando tengo problemas personales le cuento a mi director@ o le pido algún consejo	particularidades de la org.
Cuando hago bien mi trabajo mi director@ me felicita	particularidades de la org.
Mi director@ le interesa mi opinión acerca del trabajo realizado en la dirección	probabilidad de compromiso
A mi líder le interesa saber como	particularidades

me siento en la dirección	de la org.
El director se preocupa por construir una relación con su equipo	probabilidad de compromiso
Mi director nos involucra en la toma de decisiones	probabilidad de compromiso
Tengo una buena relación con mi Líder	probabilidad de compromiso
Mi director le da mucha importancia al cumplimiento de metas y planes de gestión	particularidades de la org.
Mi líder da instrucciones claras y concisas de como realizar las tareas y funciones en la dirección	particularidades de la org.
Mi director@ es una persona que sigue las reglas y le gusta que nosotros las sigamos	poder de posicion del lider
A mi director le gusta establecer rutinas y horarios de trabajo	particularidades de la org.
Mi líder nos da incentivos para que hagamos un buen trabajo	poder de posición del lider
Mi director@ le gusta tomar las decisiones por sí solo	probabilidad de compromiso
Siento que mi director se preocupa por inspirarnos y que encontremos un propósito en la dirección	particularidades de la org.
A mi líder le gusta saber mi opinión para tomar alguna decisión en la dirección	poder de posición del lider
Mi director prefiere persuadir antes que ordenar	particularidades de la org.
Me siento apoyado por mi líder a la hora de desempeñar mis tareas como asociado	probabilidad de compromiso
Mi líder genera espacios de lluvia de ideas y le gusta que seamos creativos	probabilidad de compromiso
Mi director@ comunica de forma abierta el desempeño del equipo	probabilidad de compromiso
A mi director le gusta delegar sus problemas, responsabilidades y su poder como líder	probabilidad de compromiso
Mi líder establece más objetivos grupales que individuales	particularidades de la org.
A mi líder le gusta definir previamente una dinámica de trabajo	nivel de exp en relación con los pr

Mi director se muestra como una persona confiada en las decisiones que toma	nivel de exp en relación con los pr
Siento que mi director se cree superior o le gusta ejercer autoridad sobre nosotros	poder de posición del lider
Mi líder prefiere vendernos las decisiones una vez tomadas por el	particularidades de la org.
A mi líder le gusta compartir inquietudes y problemas con sus asociados de manera individual	nivel de exp en relación con los pr

Fuente: La autora.

7. PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA

Para el desarrollo de la investigación, se recolectó tanto información secundaria, Como primaria. Esta última sirviendo como insumo para determinar la situación específica de la compañía en relación a las temáticas de interés; así pues, se diseñaron algunos instrumentos breves para reunir información, como lo son entrevistas exploratorias y encuestas usando escalas de likert.

A continuación se presentan de manera esquemática los instrumentos que Sirvieron para recolectar parte de la información en la compañía, acompañadas, En los casos pertinentes, de sus respectivos gráficos de resumen y análisis de la información.

7.1 INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

7.1.1 Entrevista exploratoria

La presente entrevista diagnóstico, es implementada como instrumento que permite generar una primera visión general del estado actual de la ANEIAP, respecto a sus diferentes procesos comunicativos, de adaptación al cambio y el clima laboral en general.

Es importante conocer en la presente entrevista, cómo los colaboradores desde diferentes perspectivas y áreas conciben el estado actual propio y de la compañía en general, tanto habilidades como debilidades; también indagar acerca de la forma en que es entendido el concepto de mejora continua y resolución de conflictos; y conocer un poco acerca del comportamiento de los procesos comunicativos.

Para lo anterior, se diseñó una entrevista a través de un formulario en Excel, formada por 20 preguntas abiertas para evaluar el liderazgo y 13 preguntas abiertas para evaluar el entorno. Ver Anexo 1.

7.1.2 Encuestas evaluación 360

Después de la investigación exploratoria por medio de las entrevistas a diferentes miembros de la organización, se diseñaron un total de 3 encuestas usando escalas de likert de 1 a 5 siendo 1 el valor más bajo y 5 el más alto para calificar el grado de identificación con las afirmaciones planteadas en las encuestas.

La primera encuesta se realizó para que los líderes se pudieran evaluar así mismos y dar su percepción de su gestión como líderes en la organización, La segunda encuesta evalúa el tipo de liderazgo ejercido en la organización visto desde la perspectiva de los colaboradores, para esto se seleccionaron aleatoriamente de acuerdo al muestreo previamente explicado cierto número de colaboradores para que evaluaran a su líder.

Para finalizar, se realizó una encuesta que evaluaba las características de los equipos de trabajo en la organización, cada líder con ayuda de sublíderes evaluó a sus equipos de trabajo, esto junto con la entrevista exploratoria permitió definir un estilo a cada equipo de trabajo. Ver anexo 2.

7.2 VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Antes de ejecutar las encuestas de la evaluación 360 se realizó la validación de las mismas usando el coeficiente de Alfa de cronbach el cual debía de dar un valor superior a 0.6 para que el instrumento fuera aceptable para su ejecución. Ver anexo 3

Al realizar la validación se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 8 Coeficiente de alfa de cronbach, evaluación Colaborador-Líder

ALFA=	0,74
K=	29
Vi=	11,734
	40,60937
Vt=	5

Fuente: La Autora.

Tabla 9 Coeficiente de alfa de cronbach, Autoevaluación

ALFA=	0,74
K=	29
Vi=	11,734
	40,60937
Vt=	5

Fuente: La Autora

Tabla 10 Coeficiente de alfa de cronbach, Evaluación Líder-Colaborador

ALFA	0,75
k	33
Vi	34,897
Vt	129,69

Fuente : La Autora

Al analizar los resultados de las 3 tablas se puede concluir que los 3 instrumentos son aptos y confiables para ser implementados.

7.3 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez recolectada la información, tanto de los formatos de control, las entrevistas y la encuesta, se llevó a cabo la tabulación de ésta a través de la

herramienta de Google Forms, quien arrojó los datos individuales de cada respuesta.

Posteriormente, se exportaron los datos a excel y se procesaron para pasar de una denominación numérica a una cualitativa, medidas por los siguientes criterios:

Tabla 11 Criterios de designación cualitativa a los valores numéricos, evaluación Líder-Colaborador

MODELO	VARIABLE	RESULTADO	CRITERIO
Modelo trayectoria-meta roberth house	MADUREZ EN EL TRABAJO	ALTA	3,4,5
		BAJA	1,2
Modelo trayectoria-meta roberth house	MADUREZ PSICOLÓGICA	ALTA	3,4,5
		BAJA	1,2
Modelo trayectoria-meta roberth house	PERSONALIDAD	LOCUS DE CONTROL INTERNO	COMPARAR CUAL TIENE MAS MARCADO DE LOS DOS, EL QUE TENGA UN PUNTAJE MAS ELEVADO ES EL RESULTADO
		LOCUS DE CONTROL EXTERNO	
Modelo de Vroom y Yago	NIV. REQUERIDO DE CALIDAD DE LA DECISIÓN	ALTA	3-5
		BAJA	1-2
Modelo de Vroom y Yago	Importancia del compromiso de los colaboradores con la decisión	ALTA	4,5
		BAJA	1-2
Modelo de Vroom y Yago	Probabilidad de compromiso.	ALTA	3-5
		BAJA	1-2
Modelo de Vroom y Yago	Apoyo grupal para objetivos.	ALTA	3-5
		BAJA	1-2
Modelo de Vroom y Yago	experiencia en objetivos	ALTA	3-5
		BAJA	1-2
Modelo de Vroom y Yago	competencia del equipo	ALTA	3-5
		BAJA	1-2
Modelo trayectoria-meta	particularidades de la org.	miebro no cohersionados	3-5

roberth house		miembros cohesionados	1-2
---------------	--	--------------------------	-----

Fuente : La Autora

Tabla 12 Criterios de designación cualitativa a los valores numéricos, Autoevaluación y Evaluación Colaborador-Líder.

MODELO	VARIABLE	RESULTADO	CRITERIO
Modelo trayectoria-meta robert house	poder de la posición del líder	ALTO	3,4 Y 5
	poder de la posición del líder	BAJO	1,2
	particularidades de la org.	MIEMBROS NC	3,4 Y 5
	particularidades de la org.	MIEMBROS COHERSIONADOS	1 Y 2
Modelo de Vroom y Yago	probabilidad de compromiso	ALTO	3,4 Y 5
		BAJO	1,2
	nivel de experiencia en relación con los problemas	ALTO	3,4 Y 5
		BAJO	1,2

Fuente: La Autora

Estos criterios permitieron perfilar cada uno de los estilos de liderazgo tomados para el estudio y designar un resultado cualitativo a cada líder y equipo de trabajo.

7.4 RESULTADOS DE LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Antes de designar un resultado a cada líder y equipo de trabajo, se realizó la siguiente rúbrica con los posibles resultados según el modelo de liderazgo, solo se tomaron en cuenta 2 modelos de liderazgo para los resultados en el estudio ya que fueron los que más se ajustaban a las necesidades de la organización de acuerdo a las variables que evalúan.

Tabla 13 Rúbrica de los posibles resultados según el modelo de liderazgo

Modelo	ESTILOS DE LIDERAZGO
Modelo trayectoria-meta robert house	Orientación hacia las relaciones nivel II
	Orientación hacia las tareas nivel II
	Orientación alta hacia las tareas y relaciones nivel I
	Orientación baja hacia las tareas y relaciones nivel I
Modelo de Vroom y Yago	Orientación media hacia las tareas y relaciones nivel I
	Orientación hacia las tareas nivel IV

Fuente: La Autora

Adicionalmente, según la conceptualización unificadora del docente Carlos Mauricio Zuluaga se definen unos estilos de liderazgo según las variables de los dos modelos tomados y definidos previamente, estas variables se usaron para darle características a los valores numéricos obtenidos en las encuestas.

Tabla 14 Axiomas para la conceptualización unificadora del dominio de liderazgo

Modelo de trayectoria meta de Roberth House	Madurez de trabajo: Alta Madurez psicológica: Alta Personalidad: locus de control Interno Poder de la posición del líder: Bajo Particularidades de la organización: Miembros no cohesionados Característica de la tarea: Repetitiva	Orientación hacia las relaciones nivel II
	Madurez de trabajo: Baja Madurez psicológica: Baja Personalidad: Locus de control Externo Poder de la posición del líder: Alto Particularidades de la organización: Miembros Satisfechos	Orientación hacia las tareas nivel II

	Característica de la tarea: No estructuradas – compleja o Desafiante	
	Madurez de trabajo: Alto Madurez psicológica: Alto Personalidad: Locus de control Externo Poder de la posición del líder: Alto Particularidades de la organización: Miembros cohesionados – compromiso con la Gente Característica de la tarea: Repetitiva – ambigua	Orientación alta hacia tareas y relaciones nivel I
	Madurez de trabajo: Alta Madurez psicológica: Alta Personalidad: Locus de control Interno Poder de la posición del líder: N/D (No determinante) Particularidades de la organización: N/D (No determinante) Característica de la tarea: Compleja o desafiante	Orientación baja hacia tareas y relaciones nivel I

Modelo de Vroom y Jago	Nivel requerido de la calidad de la decisión: Alta calidad Importancia del compromiso de los colaboradores con la decisión: Alto Probabilidad de compromiso: Alto Nivel de experiencia en relación con los problemas: Alto Apoyo grupal para objetivos: N/A Experiencia en objetivos: N/A Competencia del equipo: N/A	Orientación hacia las tareas Nivel II
	Nivel requerido de la calidad de la decisión: Alta calidad Importancia del compromiso de los colaboradores con la decisión: Alto Probabilidad de compromiso: Bajo Nivel de experiencia en relación con los problemas: Alto	Orientación baja hacia tareas y relaciones Nivel I

	Apoyo grupal para objetivos: Alto Experiencia en objetivos: Alto Competencia del equipo: Alta	
	Nivel requerido de la calidad de la decisión: Alta calidad Importancia del compromiso de los colaboradores con la decisión: Alto Probabilidad de compromiso: Bajo Nivel de experiencia en relación con los problemas: Alto Apoyo grupal para objetivos: Alto Experiencia en objetivos: Alto Competencia del equipo: Baja	Orientación media hacia tareas y relaciones
	Nivel requerido de la calidad de la decisión: Alta calidad Importancia del compromiso de los colaboradores con la decisión: Alto Probabilidad de compromiso: Bajo Nivel de experiencia en relación con los problemas: Alto Apoyo grupal para objetivos: Alto Experiencia en objetivos: Bajo Competencia del equipo: N/A	Orientación media hacia tareas y relaciones
	Nivel requerido de la calidad de la decisión: Alta calidad Importancia del compromiso de los colaboradores con la decisión: Alto Probabilidad de compromiso: Bajo Nivel de experiencia en relación con los problemas: Alto Apoyo grupal para objetivos: Bajo Experiencia en objetivos: N/A Competencia del equipo: N/A	Orientación media hacia tareas y relaciones
	Nivel requerido de la calidad de la decisión: Alta calidad Importancia del compromiso de los colaboradores con la decisión: Alto Probabilidad de compromiso: Alto Nivel de experiencia en relación con los problemas: Bajo Apoyo grupal para objetivos: Alto Experiencia en objetivos: Alto	Orientación hacia las relaciones Nivel II

	Competencia del equipo: Alta	
	Nivel requerido de la calidad de la decisión: Alta calidad Importancia del compromiso de los colaboradores con la decisión: Alto Probabilidad de compromiso: Alto Nivel de experiencia en relación con los problemas: Bajo Apoyo grupal para objetivos: Alto Experiencia en objetivos: Alto Competencia del equipo: Baja	Orientación hacia las tareas Nivel IV
	Nivel requerido de la calidad de la decisión: Alta calidad Importancia del compromiso de los colaboradores con la decisión: Alto Probabilidad de compromiso: Alto Nivel de experiencia en relación con los problemas: Bajo Apoyo grupal para objetivos: Alto Experiencia en objetivos: Bajo Competencia del equipo: N/A	Orientación hacia las tareas Nivel IV
	Nivel requerido de la calidad de la decisión: Alta calidad Importancia del compromiso de los colaboradores con la decisión: Alto Probabilidad de compromiso: Alto Nivel de experiencia en relación con los problemas: Bajo Apoyo grupal para objetivos: Bajo Experiencia en objetivos: N/A Competencia del equipo: N/A	Orientación hacia las tareas Nivel IV
	Nivel requerido de la calidad de la decisión: Alta calidad Importancia del compromiso de los colaboradores con la decisión: Alto Probabilidad de compromiso: Bajo Nivel de experiencia en relación con los problemas: Bajo Apoyo grupal para objetivos: Alto Experiencia en objetivos: Alto Competencia del equipo: Alta	Orientación hacia las relaciones nivel II

	Nivel requerido de la calidad de la decisión: Alta calidad Importancia del compromiso de los colaboradores con la decisión: Alto Probabilidad de compromiso: Bajo Nivel de experiencia en relación con los problemas: Bajo Apoyo grupal para objetivos: Alto Experiencia en objetivos: Alto Competencia del equipo: Baja	Orientación media hacia tareas y relaciones
	Nivel requerido de la calidad de la decisión: Alta calidad Importancia del compromiso de los colaboradores con la decisión: Alto Probabilidad de compromiso: Bajo Nivel de experiencia en relación con los problemas: Bajo Apoyo grupal para objetivos: Alto Experiencia en objetivos: Bajo Competencia del equipo: N/A	Orientación media hacia tareas y relaciones
	Nivel requerido de la calidad de la decisión: Alta calidad Importancia del compromiso de los colaboradores con la decisión: Alto Probabilidad de compromiso: Bajo Nivel de experiencia en relación con los problemas: Bajo Apoyo grupal para objetivos: Bajo Experiencia en objetivos: N/A Competencia del equipo: N/A	Orientación media hacia tareas y relaciones
	Nivel requerido de la calidad de la decisión: Alta calidad Importancia del compromiso de los colaboradores con la decisión: Bajo Probabilidad de compromiso: N/A Nivel de experiencia en relación con los problemas: Alto Apoyo grupal para objetivos: N/A Experiencia en objetivos: N/A Competencia del equipo: N/A	Orientación hacia las tareas Nivel II
	Nivel requerido de la calidad de la decisión: Alta calidad	Orientación hacia las relaciones nivel II

	Importancia del compromiso de los colaboradores con la decisión: Bajo Probabilidad de compromiso: N/A Nivel de experiencia en relación con los problemas: Bajo Apoyo grupal para objetivos: Alto Experiencia en objetivos: Alto Competencia del equipo: Alta	
	Nivel requerido de la calidad de la decisión: Alta calidad Importancia del compromiso de los colaboradores con la decisión: Bajo Probabilidad de compromiso: N/A Nivel de experiencia en relación con los problemas: Bajo Apoyo grupal para objetivos: Alto Experiencia en objetivos: Alto Competencia del equipo: Baja	Orientación hacia las relaciones Nivel II
	Nivel requerido de la calidad de la decisión: Alta calidad Importancia del compromiso de los colaboradores con la decisión: Bajo Probabilidad de compromiso: N/A Nivel de experiencia en relación con los problemas: Bajo Apoyo grupal para objetivos: Alto Experiencia en objetivos: Bajo Competencia del equipo: N/A	Orientación hacia las tareas Nivel IV
	Nivel requerido de la calidad de la decisión: Alta calidad Importancia del compromiso de los colaboradores con la decisión: Bajo Probabilidad de compromiso: N/A Nivel de experiencia en relación con los problemas: Bajo Apoyo grupal para objetivos: Bajo Experiencia en objetivos: N/A Competencia del equipo: N/A	Orientación hacia las tareas Nivel IV
	Nivel requerido de la calidad de la decisión: Baja calidad	Orientación hacia las tareas Nivel II

	Importancia del compromiso de los colaboradores con la decisión: Alto Probabilidad de compromiso: Alto Nivel de experiencia en relación con los problemas: N/A Apoyo grupal para objetivos: N/A Experiencia en objetivos: N/A Competencia del equipo: N/A	
	Nivel requerido de la calidad de la decisión: Baja calidad Importancia del compromiso de los colaboradores con la decisión: Alto Probabilidad de compromiso: Bajo Nivel de experiencia en relación con los problemas: N/A Apoyo grupal para objetivos: N/A Experiencia en objetivos: N/A Competencia del equipo: Alta	Orientación baja hacia tareas y relaciones Nivel I
	Nivel requerido de la calidad de la decisión: Baja calidad Importancia del compromiso de los colaboradores con la decisión: Alto Probabilidad de compromiso: Bajo Nivel de experiencia en relación con los problemas: N/A Apoyo grupal para objetivos: N/A Experiencia en objetivos: N/A Competencia del equipo: Baja	Orientación hacia las relaciones Nivel II
	Nivel requerido de la calidad de la decisión: Baja calidad Importancia del compromiso de los colaboradores con la decisión: Bajo Probabilidad de compromiso: N/A Nivel de experiencia en relación con los problemas: N/A Apoyo grupal para objetivos: N/A Experiencia en objetivos: N/A Competencia del equipo: N/A	Orientación hacia las tareas Nivel II

Fuente: Conceptualización unificadora para el dominio de Liderazgo, Docente Carlos Mauricio Zuluaga Ramírez, Universidad Tecnológica de Pereira. (2019-).

Tomando en cuenta lo anterior, al realizar la tabulación y cruce de información obtenida por medio de la investigación, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 15 Resumen de los resultados obtenidos en la investigación

	RESULTADO TIPO DE LÍDER		EV TIPO DE EQUIPO	
DIRECCIÓN	SEGÚN ROBERTH HOUSE	SEGÚN VROOM	SEGÚN ROBERTH HOUSE	SEGÚN VROOM
ACADÉMICO	Orientación alta hacia tareas y relaciones nivel I	Orientación hacia las tareas Nivel II	O. hacia las relaciones nivel 2	O. hacia las relaciones nivel 2
COMUNICACIONES	Orientación baja hacia tareas y relaciones nivel I	Orientación hacia las tareas Nivel II	O. hacia las relaciones nivel 2	O. hacia las relaciones nivel 2
INTERVENTORÍA	Orientación hacia las tareas nivel II	Orientación hacia las tareas Nivel II	O. hacia las relaciones nivel 2	O. hacia las relaciones nivel 2
MERCADEO	Orientación alta hacia tareas y relaciones nivel I	Orientación hacia las tareas Nivel II	O. hacia las relaciones nivel 2	O. hacia las relaciones nivel 2
DESARROLLO	Orientación alta hacia tareas y relaciones nivel I	Orientación hacia las tareas Nivel II	O. hacia las relaciones nivel 2	O. hacia las relaciones nivel 2
FINANZAS	Orientación alta hacia tareas y relaciones nivel I	Orientación hacia las tareas Nivel II	O. hacia las relaciones nivel 2	O. hacia las relaciones nivel 2
PROYECTOS	Orientación baja hacia tareas y relaciones nivel I	Orientación hacia las tareas Nivel II	O. hacia las relaciones nivel 2	O. hacia las relaciones nivel 2
	Orientación hacia las tareas nivel II	Orientación hacia las tareas Nivel IV	O. hacia las relaciones nivel 2	O. hacia las relaciones nivel 2

Fuente: La Autora

Al tener dos modelos de referencia para la investigación, ambos son analizados y comparados con los resultados obtenidos para así obtener 2 resultados: el primero por el modelo de Roberth house y el segundo por el modelo de Vroom y Jago.

Se realizó lo mismo para analizar el liderazgo deseado por parte de los equipos de trabajo pero en este caso en particular, al analizar los resultados por ambos modelos se obtuvieron los mismos resultados. Según los resultados obtenidos en la investigación se concluye lo siguiente:

Tabla 16 Resumen de los resultados obtenidos en la investigación II

DIRECCIÓN	CONCLUSIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO
ACADEMICO	Requiere modificarse
COMUNICACIONES	Requiere modificarse
INTERVENTORÍA	Requiere modificarse
MERCADEO	Requiere modificarse
DESARROLLO	Requiere modificarse
FINANZAS	Requiere modificarse
PROYECTOS	Requiere modificarse
	Requiere modificarse

Fuente: La Autora

Tomando en cuenta los resultados obtenidos al igual que el análisis y la conclusión a la que se llegó, se realizó una propuesta de mejoramiento basado en la conceptualización unificadora del docente Carlos Mauricio Zuluaga.

7.5 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

7.5.1 Objetivo General

Elaborar estrategias encaminadas a potenciar cada una de las variables y componentes de los Modelos de liderazgo de Robert House y Vroom y Jago, para que cada Director de ANEIAP sede Pereira, pueda alcanzar su nivel óptimo de liderazgo y llegue a ser más competitivo como individuo dentro de su entorno laboral.

7.5.2 Objetivos Específicos

- Aprovechar las capacidades y habilidades actuales de los miembros de la junta directiva de la organización para potencializar su liderazgo en cada equipo de trabajo.
- Hacer uso de distintas metodologías que ayuden a la formación y transformación de las personas desde su propia individualidad.
- Analizar junto con los miembros de la junta directiva patrones nocivos para el desarrollo del liderazgo apropiado para cada equipo de trabajo.
- Plantear nuevas formas, procedimientos y prácticas que permitan potencializar el desarrollo del liderazgo y la transformación personal en cada directivo.
- Fomentar el desarrollo personal de cada líder para que estén en capacidad óptima de gestionar los equipos de trabajo de acuerdo a su perfil.

7.5.3 Elementos tomados en cuenta para mejorar el liderazgo de cada miembro directivo de ANEIAP sede Pereira, de acuerdo a los modelos de liderazgo de Roberth House, Vroom y Jago.

Inicialmente se tomaron los resultados obtenidos en la investigación y se analizaron las características definidas en la conceptualización unificadora del docente Mauricio Zuluaga para identificar qué aspectos del liderazgo de cada miembro de la junta directiva se debe de modificar en orden de mejorar sus resultados con los equipos de trabajo y obtener una mejor adaptabilidad al entorno.

Posteriormente, una vez identificadas las áreas de oportunidad de cada líder, se pasó a realizar las diferentes propuestas de mejoramiento, las cuales se agruparon ya que hubo direcciones con los mismos resultados durante la investigación, la distribución de las propuestas se presenta a continuación:

Tabla 17 Distribución de las propuestas de mejoramiento según los resultados obtenidos en cada dirección de ANEIAP

	Dirección
Propuesta 1	Académico
	comunicaciones
	Mercadeo

	Desarrollo
	Finanzas
	Proyectos
Propuesta 2	Interventoría
propuesta 3	Presidencia

Fuente: La Autora

7.5.4.1 Primera propuesta de mejoramiento para la junta directiva de Aneiap

Según los resultados obtenidos en la investigación y la conceptualización unificadora en la cual se basa el presente trabajo, Los líderes del primer grupo tienen las siguientes características:

Tabla 18 Cuadro comparativo de las características de los estilos de liderazgo obtenidos en la investigación sobre ANEIAP para los líderes del grupo 1

Características	
Liderazgo según Robert House :Orientación alta hacia tareas y relaciones nivel	<ul style="list-style-type: none"> • Planificador. • Eficaz. • Dirigente. • Crítico. • Exigente. • Riguroso. • Supervisa y coordina actividades de colaboradores • Establece y brinda a los colaboradores objetivos claro y desafiantes • Comunica estándares de desempeño y comportamiento manteniendo la disciplina, la ética y la integridad. • Motivador. • Estimula a los colaboradores a ser innovadores y creativos. • Inspira sentido del propósito.
Liderazgo según Vroom Y Jago : Orientación hacia las tareas Nivel II	<ul style="list-style-type: none"> • Centrado en la producción, el cumplimiento de metas y objetivos. • Brinda directivas específicas sobre cómo realizar tareas y alcanzar objetivos. • Motivado por las tareas. • Autoritario.

	<ul style="list-style-type: none"> • Controla la adherencia a las reglas y el uso de recursos organizacionales como los humanos, financieros, materiales y otros.
Liderazgo deseado : O. hacia las relaciones nivel 2	<ul style="list-style-type: none"> • Interactúa con los colaboradores. • Se preocupa y prioriza el bienestar y crecimiento de los seguidores. • Establece confianza, respeto mutuo, apoyo y seguridad. • Atiende problemas personales. • Reconoce logros individuales, esfuerzo y buen trabajo. • Escucha ideas, sugerencias y necesidades de los colaboradores. • Presenta ideas y abre discusiones grupales permitiendo la participación. • Involucra a los colaboradores en la toma de decisiones. <p>Comparte y</p>

Fuente: La Autora

Basándose en la comparativa realizada del estilo de liderazgo del líder y el estilo deseado de acuerdo a las necesidades de sus colaboradores, se hacen las siguientes recomendaciones:

Tabla 19 Propuesta de mejoramiento Número 1

Propuesta de mejoramiento #1			
Área de oportunidad	Resultados esperados	Acciones	Indicador
Delegación de funciones y tareas a los asociados	Incrementar la participación en la toma de decisiones y brindar experiencias gratificantes para los asociados	Realizar una redistribución de las tareas y procesos que se llevan a cabo en la dirección en la cual se le asigne las tareas según la cantidad de	número de tareas redistribuidas/ Tareas totales

		experiencia en la misma	
Relación líder-seguidor	Incrementar la confianza del colaborador hacia el líder para mejorar su relación	Actividades rompe hielo e integraciones que permitan conocer otros aspectos de los colaboradores más allá del trabajo	# de actividades realizadas /# de actividades planeadas
Desarrollo personal de los asociados	Desarrollo integral de los asociados	Diseño de plan carrera al interior de los equipos para que el trabajo sea visto como un proceso de logros progresivos	Número de personas ascendidas al final de la gestión
Liderazgo	Capacitar técnicamente al líder para una adecuada gestión de su talento humano	Sesiones de coaching con los líderes de esta propuesta para mejorar la gestión del talento humano	cantidad de sesiones y % de participación de los directores, # de directores que aplican el conocimiento obtenido en las sesiones
Relevo generacional	Formar de manera adecuada a el líder de la próxima gestión para garantizar la continuidad en los procesos de gestión del talento humano	Sesiones de capacitación entre el líder actual y el próximo	# de evaluaciones periódicas entre el líder actual y el antiguo líder, # de sesiones entre el líder y el próximo líder

Retroalimentación con el equipo de trabajo	Conocer las áreas de oportunidad en la dirección	Reuniones de retroalimentación y mejora	Áreas de Oportunidad mejoradas / Áreas de Oportunidad identificadas
--	--	---	---

Fuente: La autora

7.5.4.2 Segunda propuesta de mejoramiento para la junta directiva de Aneiap

Según los resultados obtenidos en la investigación y la conceptualización unificadora en la cual se basa el presente trabajo, el líder del segundo grupo tienen las siguientes características:

Tabla 20 Cuadro comparativo de las características de los estilos de liderazgo obtenidos en la investigación sobre ANEIAP para el líder del grupo 2

Características	
Liderazgo según Robert House, Vroom y Jago : Orientación hacia las tareas nivel 2	<ul style="list-style-type: none"> • Centrado en la producción, el cumplimiento de metas y objetivos. • Brinda directivas específicas sobre cómo realizar tareas y alcanzar objetivos. • Motivado por las tareas. • Autoritario. • Controla la adherencia a las reglas y el uso de recursos organizacionales como los humanos, financieros, materiales y otros. • Hábil. • Con conocimientos. • Hábitos de trabajo eficientes. • Establece rutinas. • Ejerce seguimiento activo de errores. • Se concentra en el presente. • Monitorea operaciones, rendimiento y logro de

	objetivos. <ul style="list-style-type: none"> • Ordenador.
Liderazgo deseado : O. hacia las relaciones nivel 2	<ul style="list-style-type: none"> • Interactúa con los colaboradores. • Se preocupa y prioriza el bienestar y crecimiento de los seguidores. • Establece confianza, respeto mutuo, apoyo y seguridad. • Atiende problemas personales. • Reconoce logros individuales, esfuerzo y buen trabajo. • Escucha ideas, sugerencias y necesidades de los colaboradores. • Presenta ideas y abre discusiones grupales permitiendo la participación. • Involucra a los colaboradores en la toma de decisiones.

Fuente: La autora

Tabla 21 Propuesta de mejoramiento Número 2

Propuesta de mejoramiento #2			
Área de oportunidad	Resultados esperados	Acciones	Indicador
Delegación de funciones y tareas a los asociados	Incrementar la participación en la toma de decisiones y brindar experiencias gratificantes para los asociados	Realizar una redistribución de las tareas y procesos que se llevan a cabo en la dirección en la cual se le asigne las tareas según la cantidad de experiencia en la misma	número de tareas distribuidas/ Tareas totales
Relación líder-seguidor	Incrementar la confianza del colaborador hacia el líder para mejorar su relación	Actividades rompe hielo e integraciones que permitan conocer otros aspectos de los	# de actividades realizadas /# de actividades planeadas

Desarrollo personal de los asociados	Desarrollo integral de los asociados	Diseño de plan carrera al interior de los equipos para que el trabajo sea visto como un proceso de logros progresivos	Número de personas ascendidas al final de la gestión
Liderazgo	Capacitar técnicamente al líder para una adecuada gestión de su talento humano	Sesiones de coaching con los líderes de esta propuesta para mejorar la gestión del talento humano	cantidad de sesiones y % de participación de los directores, # de directores que aplican el conocimiento obtenido en las sesiones
Creatividad e innovación	potenciar la creatividad en el equipo de trabajo	rediseñar la metodología de las reuniones y formulación de los proyectos para que sea más colaborativos y se generen ideas creativas e innovadoras	cantidad de proyectos realizados en colaboración/cantidad de proyectos realizados
Creatividad e innovación	potenciar la creatividad en el equipo de trabajo	Sesiones de formación en gestión de la innovación para el liderazgo	# de sesiones realizadas /# de sesiones planeadas
reconocimiento de logros	adecuado reconocimiento de los logros en el equipo de trabajo	Diseño de un sistema de reconocimiento de logros	logros reconocidos por persona/logros alcanzados

Retroalimentación con el equipo de trabajo	Conocer las áreas de oportunidad en la dirección	Reuniones de retroalimentación y mejora	Áreas de O mejoradas / Áreas de O identificadas
Relevo generacional	Formar de manera adecuada a el líder de la próxima gestión para garantizar la continuidad en los procesos de gestión del talento humano	Sesiones de capacitación entre el líder actual y el próximo	# de evaluaciones periódicas entre el líder actual y el antiguo líder, # de sesiones entre A líder y próximo

Fuente: La autora

7.5.4.3 Tercera propuesta de mejoramiento para la junta directiva de Aneiap

Según los resultados obtenidos en la investigación y la conceptualización unificadora en la cual se basa el presente trabajo, el líder del tercer grupo tienen las siguientes características:

Tabla 22 Cuadro comparativo de las características de los estilos de liderazgo obtenidos en la investigación sobre ANEIAP para el líder del grupo 3

Características	
Liderazgo según Robert House : Orientación alta hacia tareas nivel II	<ul style="list-style-type: none"> • Centrado en la producción, el cumplimiento de metas y objetivos. • Brinda directivas específicas sobre cómo realizar tareas y alcanzar objetivos. • Motivado por las tareas. • Autoritario. • Controla la adherencia a las reglas y el uso de recursos organizacionales como los humanos, financieros, materiales y otros. • Hábil. • Con conocimientos. • Hábitos de trabajo eficientes. • Establece rutinas. • Ejerce seguimiento activo de errores.

	<ul style="list-style-type: none"> • Se concentra en el presente. • Monitorea operaciones, rendimiento y logro de objetivos. • Ordenador.
Liderazgo según Vroom Y Jago : Orientación hacia las tareas Nivel IV	<ul style="list-style-type: none"> • Vende las decisiones. • Presenta problemas a los colaboradores de manera individual. • Escucha ideas, sugerencias y necesidades de los colaboradores. • Toma decisión en solitario.
Liderazgo deseado : O. hacia las relaciones nivel 2	<ul style="list-style-type: none"> • Interactúa con los colaboradores. • Se preocupa y prioriza el bienestar y crecimiento de los seguidores. • Establece confianza, respeto mutuo, apoyo y seguridad. • Atiende problemas personales. • Reconoce logros individuales, esfuerzo y buen trabajo. • Escucha ideas, sugerencias y necesidades de los colaboradores. • Presenta ideas y abre discusiones grupales permitiendo la participación. • Involucra a los colaboradores en la toma de decisiones.

Fuente: La Autora

Tabla 23 Propuesta de mejoramiento Número 3

Propuesta de mejoramiento #3			
Área de oportunidad	Resultados esperados	Acciones	Indicador
Delegación de funciones y tareas a los asociados	Incrementar la participación en la toma de decisiones y brindar experiencias gratificantes para los asociados	Realizar una redistribución de las tareas y procesos que se llevan a cabo en la dirección en la cual se le asigne las tareas según la cantidad de experiencia en la misma	número de tareas distribuidas/ Tareas totales

Relación líder-seguidor	Incrementar la confianza del colaborador hacia el líder para mejorar su relación	Actividades rompe hielo e integraciones que permitan conocer otros aspectos de los colaboradores más allá del trabajo	# de actividades realizadas /# de actividades planeadas
Desarrollo personal de los asociados	Desarrollo integral de los asociados	Diseño de plan carrera al interior de los equipos para que el trabajo sea visto como un proceso de logros progresivos	Número de personas ascendidas al final de la gestión
Motivación	Incrementar el grado de motivación de los colaboradores	Ciclo de sesiones de construcción de equipo al igual que reuniones one to one para conocer las necesidades personales y como pueden ser suplidas	Grado de motivación de los colaboradores al final del ciclo
flujo de información	mejorar los canales de comunicación con el equipo de trabajo	definir canales de comunicación efectivos y un procedimiento a seguir respecto a las decisiones que se deben de tomar al interior del equipo	% de efectividad de los canales de comunicación por medio de una encuesta

Liderazgo	Capacitar técnicamente al líder para una adecuada gestión de su talento humano	Sesiones de coaching con los líderes de esta propuesta para mejorar la gestión del talento humano	cantidad de sesiones y % de participación de los directores, # de directores que aplican el conocimiento obtenido en las sesiones
Relevo generacional	Formar de manera adecuada a el líder de la próxima gestión para garantizar la continuidad en los procesos de gestión del talento humano	Sesiones de capacitación entre el líder actual y el próximo	# de evaluaciones periódicas entre el líder actual y el antiguo líder, # de sesiones entre A líder y próximo
Retroalimentación con el equipo de trabajo	Conocer las áreas de oportunidad en la dirección	Reuniones de retroalimentación y mejora	Áreas de O mejoradas / Áreas de O identificadas

Fuente: La Autora

7.5.5 Socialización de la propuesta de mejoramiento

Una vez diseñadas las propuestas, se procedió a socializar con los líderes pertenecientes a la junta directiva de ANEIAP sede Pereira. Para ello se utilizó la plataforma digital google Meets y posteriormente, se hizo envío de un cuestionario para tener como evidencia de la socialización de los resultados obtenidos en el estudio. Ver anexo 4.

En la socialización, la respuesta de los líderes de la organización fue positiva y se está planteando implementar la misma para la gestión del próximo año. No se presentaron cambios ni sugerencias para la propuesta.

8. CONCLUSIONES

- Realizando la investigación se puede concluir que para medir el liderazgo no solo se deberían tener en cuenta las características del líder y equipo de trabajo, sino factores externos que afectan en gran medida las decisiones y el enfoque que debe de tener el líder.
- Los Asociados son el principal recurso de la organización, pero muchas veces no se tiene un ciclo de vida claro y esto provoca que la motivación a largo plazo disminuya en los miembros más experimentados.
- Se hace necesario fortalecer a los líderes de una forma técnica en la dimensión liderazgo, ya que se evidenció que el concepto de liderazgo no estaba muy claro al inicio del estudio.
- Al analizar los resultados para el liderazgo que los equipos de trabajo desean (Orientado hacia las relaciones nivel II), se concluye que es homogéneo por lo tanto se puede afirmar que existe un perfil con características específicas del tipo de personas que ingresan a la asociación. Son personas que son más receptivas cuando hay una construcción de la relación entre el líder y el equipo de trabajo y por ende son personas que se rigen por el nivel de motivación.
- Al socializar el estudio, se concluyó que es necesario estandarizar procesos de formación de habilidades blandas en la junta directiva para poder llegar al liderazgo deseado.

9. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los líderes diseñar un plan de carrera que permita darle un seguimiento oportuno al proceso que vive cada miembro de la organización para disminuir la deserción de miembros antiguos.
- Es necesario fortalecer el conocimiento técnico en la formación de habilidades blandas, es por esto que, se recomienda a los líderes diseñar un plan de capacitación para la junta directiva en la construcción de habilidades blandas para fortalecer el liderazgo, para alcanzar el liderazgo deseado.
- Se evidencia un problema en la continuidad en los procesos al cambiar de líder anualmente, por esta razón, se recomienda a los líderes crear un plan de acompañamiento efectivo para un adecuado relevo

generacional en el liderazgo de la junta directiva.

- Para garantizar la mejora continua en este proceso de modificación del estilo de liderazgo, se recomienda a los líderes realizar el proceso de retroalimentación una vez implementada la propuesta para poder evaluar su efectividad.

10. BIBLIOGRAFÍA

[1] ZULUAGA, Carlos. (2020-). "CONCEPTUALIZACIÓN UNIFICADORA, FORMAL Y ADAPTATIVA PARA CONTRARRESTAR LA FALTA DE PARSIMONIA EN EL DOMINIO DE LIDERAZGO". (Tesis doctoral inédita). Universidad tecnológica de Pereira. Colombia.

[2] OCAÑA, Adriana Yaneth. (2017). PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA, SEDE BOGOTÁ. Bogotá, Colombia.

[3] TORO, Fernando y otros. (2013) GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. L. Vieco e Hijos Ltda.

[4] MUJICA, Marialida y otros. (2007). GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: UNA ACCIÓN DESEABLE EN LA UNIVERSIDAD. Venezuela: Laurus.

[5] GARCIA Guillany y otros. (2017). PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: ETAPAS EJECUTADAS EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS PARA OPTIMIZAR LA COMPETITIVIDAD.

[6] PESANTIS, Wilson. G. (2015). ESTUDIO DE DIAGNOSTICO DEL PERFIL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL DE DIRECTIVOS DE EMPRESAS DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL DE LA CAÑA DE AZÚCAR EN LA ZONA COSTANERA DE LA PROVINCIA DEL CAÑAR. Universidad nacional autónoma de México, México.

[7] ORTEGA, Luis Hernando. (2012), DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA GERENCIAL DE INTERVENCIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PERSONALIZADO DE LOS C.A.P.F. FORMA DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN. Medellín, Colombia.

- [8] ALLES, Martha. DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS: Evaluación de 360. Segunda Edición. Buenos Aires: Granica, 2008.
- [9] STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. BASES DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA DESARROLLAR LA TEORÍA FUNDAMENTADA. Medellín: Universidad de Antioquia, 2002.
- [10] Gonzalez, Jorge; Pazmino, Mauricio. Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. Revista publicando, 2015.
- [11] Tuapanta Dacto, Jorge Vinicio; Duque Vaca, Miguel Angel; *Mena Reinoso, Angel Patricio. ALFA DE CRONBACH PARA VALIDAR UN CUESTIONARIO DE USO DE TIC EN DOCENTES UNIVERSITARIOS. Revista mktDescubre, 2017.
- [12] Bojórquez Molina, José Antonio; López Aranda, Lina. Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso del software Minitab. Eleventh LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology, Cancún, Mexico. 2013.
- [13] Alfonso Ayala Sánchez. Desarrollo Regional. Primera aproximación al caso Guanajuato. Editorial de la Delegación General de la Secretaría de Educación Pública en el estado de Guanajuato. 1982 Glosario de Términos, p. 226.
- [14] HARRINGTON, H. J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. México: Ed. Mc.Graw-Hill Interamericana. S.A.
- [15] Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. PLAN DE MEJORAS. España (2020).
- [16] Jhon C. Maxwell. Libro Liderazgo 101. Feb 19, 2009.
- [17] Santos, J. (2012). Liderazgo. Recuperado de http://artcom.um.edu.mx/expoartcom/p12/upload/affc85ccace361cd58ffcf169fbb_a7a8.pdf
- [18] Fayol, H. (1986). Administración industrial y general (3ª ed.). Barcelona: Orbis.

- [19] Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patrones de comportamiento agresivo en “climas sociales” experimentados. *Journal of Social Psychology*, 10, 271–299.
- [20] FIEDLER, Fred E. A theory of leadership effectiveness. 1967.
- [21] Richard Hughes. *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. McGraw-Hill Irwin, 2012.
- [22] Dansereau, F., Graen, G.B., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- [23] Bertram, D. (2008). *Likert Scales... are the meaning of life*. Topic report: Recuperado de <http://poincare.matf.bg.ac.rs/~kristina/topic-dane-likert.pdf>.
- [24] Cañadas, Isabel & Sanchez, Bruno. CATEGORÍAS DE RESPUESTA EN ESCALAS TIPO LIKERT. *Psicothema*, 1998. Vol. 10, nº 3, pp. 623-631.
- [25] Dawes, R. M. (1975). *Fundamentos y técnicas de medición de actitudes*. México: Limusa.
- [26] Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitude. *Archives of Psychology*, 140, 5-55.
- [27] Edmondson, D. R. (2005), Likert scales. A history. *Conference on Historical Analysis y Research in Marketing Proceedings* , 12, 127-133
- [28] Daft, Richard. *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning Editores (2011).
- [29] Hunt, Neville; Tyrrell, Sidney. *Stratified*. Coventry University (2001).

11. ANEXOS

ANEXO 1

Tabla 23 Formulario de preguntas de entrevista exploratoria para los miembros de ANEIAP.

DESARROLLO PERSONAL	
PREGUNTA	OBSERVACIONES
NIVEL DE CONFIANZA	
1. Cuéntenos, ¿Cómo describiría a su líder?	
2. ¿Cómo describiría la relación que lleva con su líder?	
3. ¿Qué tan a menudo busca a su líder para saber su opinión acerca de algún tema en específico?	
4. ¿Cuándo su líder promete algo, regularmente lo cumple?	
5. ¿considera que su líder es un modelo a seguir o que realiza bien su trabajo como líder ?	
6. ¿si pudiera cambiar algo de su líder que sería y por qué?	
7.¿ que tan a menudo delega responsabilidades (su líder)?	
8.¿ A la fecha que opina del trabajo que ha desempeñado su lider?	
9. ¿Cómo es la comunicación con su líder?	

9. ¿Cuándo hace bien su trabajo su líder lo recompensa o felicita y si es así como?	
10. ¿Qué tan efectivo cree que es su líder y por qué?	
10. ¿Qué tanta experiencia cree que posee el líder?	
11. ¿Cuándo hay un problema, cómo ha manejado su líder la situación ?	
12. ¿Cuándo el equipo no hace bien su trabajo regularmente que reacción o como lo maneja el líder ?	
13. ¿Cuándo hay una pelea o discusión en el equipo de trabajo, como lo maneja el líder ?	
13. ¿Cuándo hay que tomar una decisión difícil normalmente como reacciona su líder?	
13. ¿Cuándo hay un problema que tan creativo y recursivo es su líder?	
14. ¿cree que su líder se enfoca más en las tareas o en las relaciones y por qué ?	
15. ¿Cuál es el nivel de control que ejerce su líder sobre ustedes y por qué ?	
16. ¿Su líder deja que ustedes tengan roles de liderazgo en el equipo de trabajo y si es así cuales ?	
17. ¿considera que su líder es cerrado o abierto y por qué ?	
18. ¿Cuándo pasa algo su líder pierde fácilmente los estribos y bajo qué circunstancias pasa ?	

19. ¿Considera que el líder tiene con sus asociados relaciones que van más allá de lo profesional (amistad) ?	
20. ¿Su líder motiva a los demás para ser líderes o tomar roles de liderazgo y si es así como ?	

DESARROLLO PERSONAL	
PREGUNTA	OBSERVACIONES
1.¿ Qué problemas cree que puede afrontar la dirección en estos momentos y por qué?	
2. ¿ Cree que su líder está al tanto de los problemas nombrados anteriormente?	
3. ¿Cómo es la dinámica del equipo de trabajo actualmente?	
4. ¿ Se siente a gusto con el clima organizacional que hay en la dirección?	
5. ¿Cuándo hay un problema cómo reacciona el equipo de trabajo?	
6. ¿ considera que la dirección es unida y por qué?	
7. ¿Cómo es la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo?	
8. ¿Qué aspectos cree que se deben mejorar o ayudarían a que la convivencia entre los miembros de la dirección fuera mejor ?	
9. ¿Considera que todos sus compañeros de trabajo están motivados y les gusta lo que hacen?	

10. ¿Usted se siente motivad@ y le gusta lo que hace?	
11. ¿En la dirección hay más gente nueva que vieja y como cree que eso puede afectar a la dirección?	
12. ¿Las tareas o funciones que desempeña usted actualmente que tan operativas son?	
13. ¿Qué tan motivado se siente actualmente y cómo podría mejorar su nivel de motivación?	

Fuente: La autora.

ANEXO 2

Si desea ver los documentos del anexo 2 por favor dar click a los siguientes links:

- [Autoevaluación de líderes](#)
- [Evaluación Líderes](#)
- [Evaluación equipos de trabajo](#)
-

ANEXO 3

Si desea ver la validación de los instrumentos de medición por favor dar click al siguiente link: [Alpha de cronbach para instrumentos de evaluación 360](#)

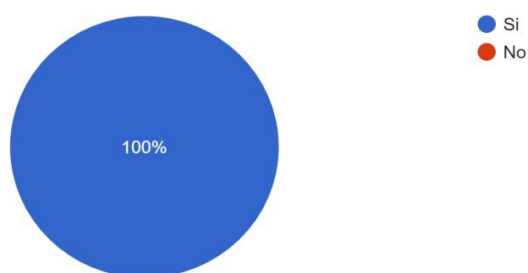
ANEXO 4

Estos son los resultados obtenidos en la socialización realizada con los miembros de la junta directiva de Aneiap Sede Pereira.

Ilustración 7 Gráfico circular de los resultados de la socialización de la investigación con los miembros de la junta directiva de ANEIAP sede Pereira.

¿Asistió a la socialización de la investigación de la asociada Sarah Arias Alzate acerca de los estilos de liderazgo de cada uno de los miembros de la junta directiva?

7 respuestas

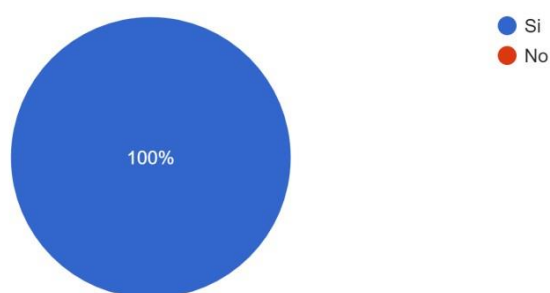


Fuente: La autora

Ilustración 8 Gráfico circular de los resultados de la socialización de la investigación con los miembros de la junta directiva de ANEIAP sede Pereira.

¿Está de acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación?

7 respuestas



Fuente: La autora